

# **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Departamento de Historia e Instituciones Económicas II  
(Historia Económica)**



## **TESIS DOCTORAL**

**Desde la encrucijada: historia empresarial y emprendimiento en el  
transporte urgente**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Águeda Gil López**

Directores

Elena San Román López  
Carles Sudrià Triay

**Madrid, 2016**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**Departamento de Historia e Instituciones Económicas II**  
**(Historia Económica)**



**DESDE LA ENCRUCIJADA. HISTORIA EMPRESARIAL Y**  
**EMPRENDIMIENTO EN EL TRANSPORTE URGENTE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Águeda Gil López**

Bajo la dirección de los doctores:

Elena San Román López

Carles Sudrià Triay

**Madrid, 2015**



**Águeda GIL LÓPEZ**

**DESDE LA ENCRUCIJADA. HISTORIA EMPRESARIAL Y  
EMPRENDIMIENTO EN EL TRANSPORTE URGENTE**

**Tesis doctoral**

**Mención de Doctora Europea**

**Directores: Elena San Román López y Carles Sudrià Triay**

**Departamento de Historia e Instituciones Económicas II**

**Facultad de CC. Económicas y Empresariales**

**Universidad Complutense de Madrid**

**Madrid, 2015**



## **Agradecimientos**



Escribir esta tesis doctoral me ha hecho contraer numerosas deudas de gratitud. No quisiera dejar de expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que han ayudado en mi trabajo, aún a riesgo de olvidar alguna.

En primer lugar debo dar las gracias a mis directores, la profesora Elena San Román (de la Universidad Complutense de Madrid) y el profesor Carles Sudrià (de la Universidad de Barcelona), que han enriquecido con sus tantas y acertadas aportaciones todas y cada una de estas páginas. Mi agradecimiento también se extiende al departamento de Historia e Instituciones Económicas II de la UCM y a todos sus miembros, que han suministrado el amparo institucional a mi proyecto de investigación. Quisiera hacer una mención especial a cuatro miembros del departamento. A Nuria Puig, que amablemente ha revisado algunas partes de esta tesis y ha contribuido muy acertadamente a mejorarlas; a Rafael Dobado y a Enrique Llopis, que han brindado oído a mi trabajo y han sido fuente impagable de consejos; y a Vicente Pérez Moreda, que me ha acompañado en mi primera experiencia docente. No quisiera olvidar a mis compañeros de doctorado, en especial a Esther González y Vanesa Abarca, con quienes he compartido los avatares que supone escribir una tesis doctoral.

Son varias las instituciones a las que me gustaría agradecer su colaboración y ayuda. Durante el año académico 2009-2010 cursé el Máster Interuniversitario de Historia Económica de la Universidad de Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad de Zaragoza. Este máster constituyó una etapa decisiva en mi trayectoria pues reafirmó mi deseo de investigar en historia económica y me permitió adquirir unos conocimientos más sólidos en la materia. Recuerdo, con cariño y admiración, la gran labor académica que desempeñaron todos los docentes a los que tuve la suerte de escuchar. Las horas de clase con el profesor Carles Sudrià quedarán siempre en mi memoria. Un agradecimiento especial va dirigido al profesor Miquel Gutiérrez, que fue tutor de mi trabajo de fin de máster.

Con el *Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development* (IEED), de la Universidad de Lancaster (UK) y, en especial, con dos de sus miembros, la profesora Sarah Jack y el profesor Ricardo Zozimo, también he contraído una honda deuda de gratitud. Los meses de estancia en el IEED han sido claves para construir el enfoque teórico de esta tesis y plantear sus preguntas de investigación. Además, me han permitido corroborar el acierto de acercarse a un determinado tema de investigación desde diferentes ópticas. En mi caso concreto, el acercamiento a los investigadores del área de organización de empresas me ha



servido para comprobar la absoluta y enriquecedora compatibilidad entre teóricos del *management* e historiadores empresariales.

Mis agradecimientos se extienden a otras dos instituciones que me han facilitado la consulta de fuentes: SEUR y el Museo Postal y Telegráfico. La generosidad de la empresa SEUR me ha brindado el acceso a la información sobre la que se ha construido su estudio de caso. Mi agradecimiento va dirigido en especial al Departamento de Comunicación de SEUR, encabezado por Carmen Queipo de Llano, al Presidente de SEUR durante el período de investigación, Manuel Valle, y a los muchos socios de la empresa, los que lo son y los que lo fueron en tiempos pasados, que durante tantas entrevistas han rememorado la historia de la compañía y me han permitido conocer y admirar la realidad empresarial y humana que constituye SEUR.

La consulta de los fondos custodiados por el Museo Postal y Telegráfico me ha permitido redactar los capítulos cinco y siete de esta tesis. Quiero agradecer a todos sus miembros, en especial a Yolanda Estefanía, Teresa del Valle (Biblioteca), Pedro Navarro Moreno y Gaspar Martínez Lorente (Unidad de Documentación y Estudios Históricos) su disposición, su amabilidad y su generosa ayuda.

En el quehacer investigador siempre hay personas que constituyen el espejo profesional en el que tratamos de mirarnos. En mi caso, he contado con la inspiración y la referencia de dos personas, Josep Tàpies y Paloma Fernández, que me han permitido aprender de su experiencia y me han ayudado a formarme y a conocer más a fondo este apasionante mundo de la investigación.

En un plano más personal, mi familia y amigos han suplido mis ausencias y han soportado, con paciencia, mis no pocos despistes. Mis abuelos, Alfredo y Cándida, y mis tíos, Mari y Miguel, nos han acogido (¡a mi tesis y a mí!) siempre con el cariño y la generosidad que los caracteriza. Durante estos años me han regalado el calor familiar que uno siempre extraña cuando está lejos de los más suyos. Jose, Isolina, Kiko y Cristina han sido una fuente constante de ayuda desinteresada y un apoyo personal en el que siempre he encontrado grandes dosis de aliento. La memoria de mi abuela Alicia también está contenida en estas páginas y el recuerdo de su fortaleza es mi perpetuo acicate.

Sin desmerecer la ayuda de todos los citados y de aquellos a los que, es posible, me deje en el tintero, esta tesis no habría llegado a su fin sin la ayuda y el apoyo académico y emocional de cuatro personas a las que debo todas y cada una de las siguientes páginas. A ellas van dedicadas por entero.

A Elena San Román que ha sido mentora y guía de todos los avatares, académicos y personales, por los que he pasado a lo largo de estos años. Ella demuestra lo importante que es la labor del maestro. Cursar sus asignaturas durante mi licenciatura en Economía me sirvió para despertar unas inquietudes, dormidas hasta entonces, por la historia económica. Su motivación, su experiencia, su paciencia infinita y, sobre todo, la grandeza humana que la caracteriza han sido desde ese momento claves para mi formación y mi bienestar personal. Trabajar a su lado es el mejor recuerdo que me llevo de estos años.

A mis padres, Juan José y María Jesús, que son mi mayor inspiración. Su tesón, su esfuerzo y su cariño han constituido el soporte emocional indispensable de esta tesis. Gracias por animarme a perseverar y acompañarme, aunque en la distancia, en el camino.

A Ayante, mi más paciente compañero de viaje, con el que he compartido todas y cada una de las peripecias que he vivido en estos últimos años. Él ha sabido enriquecer con su entusiasmo y su energía esta experiencia investigadora y sin él esta tesis no habría llegado a su fin. Gracias por tu paciencia, tu alegría y tu apoyo incondicional.

Con tantas y excepcionales ayudas, sólo yo soy la responsable de los errores y carencias de estas páginas.



## Índice



<b>Agradecimientos.....</b>	<b>I</b>
<b>Índice.....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice de figuras, ilustraciones, mapas y tablas .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I. Debate teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1. Teoría y grandes debates sobre emprendimiento .....</b>	<b>15</b>
Introducción .....	16
1. La teoría del emprendedor y los enfoques multidisciplinares.....	18
1.1. Emprendimiento desde una perspectiva histórica .....	18
1.2. El emprendimiento visto desde el <i>management</i> .....	27
2. Historia empresarial y <i>management</i> : una encrucijada .....	37
2.1. La esfera social del emprendimiento.....	37
2.1.1. Emprendimiento y redes .....	39
2.2. El emprendimiento a escala corporativa .....	47
2.2.1. Emprendimiento en el sector público .....	53
3. Conclusiones.....	57
<b>PARTE II. Una mirada histórica al sector del transporte urgente.....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 2. El sector del transporte urgente como terreno de investigación .....</b>	<b>61</b>
Introducción .....	62
1. Definiendo el transporte urgente: una aproximación a los conceptos .....	63
2. La clasificación normativa de los servicios de transporte urgente .....	66
2.1. Las clasificaciones internacionales.....	66
2.2. La clasificación española.....	68
2.3. Los problemas de las clasificaciones sectoriales del transporte urgente .....	70
3. El sector del transporte urgente en la literatura.....	73
4. El transporte urgente como terreno de investigación.....	78
<b>Capítulo 3. Orígenes y evolución del sector del transporte urgente .....</b>	<b>81</b>
Introducción .....	82
1. Rupturas, emprendedores e innovación: la trayectoria del sector del transporte urgente a escala internacional.....	83
1.1. Ferrocarriles y transporte urgente en la segunda mitad del siglo XIX.....	84
1.2. La segunda oleada industrializadora: distribución en masa, motor de combustión y servicios de entrega “puerta a puerta”.....	90

1.3. La “Nueva Economía” y los grandes couriers .....	93
2. El transporte urgente en España.....	101
2.1. El nacimiento del sector: la demanda de valor añadido .....	101
2.2. El crecimiento del sector: una revisión de su situación reciente.....	109
2.3. La organización empresarial del transporte urgente en España.....	113
2.4. El perfil de los competidores .....	117
3. Conclusiones.....	121
<b>PARTE III. Estudios de caso .....</b>	<b>125</b>
<b>Introducción metodológica a los estudios de caso.....</b>	<b>127</b>
1. Metodología .....	127
1.1. ¿Por qué SEUR Y Correos? .....	128
2. Fuentes.....	129
2.1. SEUR.....	129
2.1.1. Fuentes orales.....	130
2.1.2. Fuentes escritas .....	133
2.2. CORREOS .....	133
<b>Capítulo 4. SEUR en el mercado español del transporte urgente. Un <i>first-mover</i></b> <b>(1942-2014) .....</b>	<b>137</b>
Introducción.....	138
1. Los años de los emprendedores (1942-1970).....	139
1.1. La creación del negocio: dos intentos y un paréntesis.....	140
1.2. La incorporación de dos líderes: Ramón Mayo y José Fuentes .....	144
2. La creación de la Red (1970-1984).....	148
2.1. Los hombres y mujeres de SEUR .....	149
2.2. Los comienzos de las delegaciones provinciales .....	155
2.3. El “espíritu SEUR”.....	159
2.4. La consolidación del negocio .....	160
2.5. El nacimiento de los organismos centrales .....	165
3. El crecimiento de SEUR (1984-2000).....	169
3.1. SEUR España, el primer lazo de unión jurídica.....	171
3.2. Los servicios preferentes y las primeras campañas de publicidad .....	173
3.3. Reforzando vínculos: la escisión de Sutransa y sus consecuencias.....	175
3.4. La dimensión internacional .....	179
3.5. El nacimiento de las franquicias .....	180
4. La puesta en valor de SEUR (2000-2014) .....	181
4.1. El primer intento de compra de SEUR.....	183
4.2. La ordenación jurídica de SEUR .....	185
4.3. La venta de Madrid y la entrada de GeoPost.....	186

4.4. La consolidación de la empresa en torno a GeoPost .....	189
5. Conclusiones.....	192
<b>Capítulo 5. El operador postal en el sector del transporte urgente. Un <i>late-mover</i> (1980-2014) .....</b>	<b>195</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>196</b>
1. El contexto sectorial: los servicios postales.....	198
2. El contexto legal: evolución y tendencias liberalizadoras.....	201
2.1. Los primeros pasos en la liberalización del sector en España (1960-1991) .....	204
2.2. El Libro Verde sobre el Desarrollo del Mercado Único de los Servicios Postales (1992-1997).....	205
2.3. La liberalización del mercado postal español (1998-2011) .....	207
3. El operador público en el sector del transporte urgente .....	208
3.1. Los antecedentes de la urgencia: el servicio postal español hasta 1980 .....	209
3.2. Correos en el sector del transporte urgente .....	212
3.2.1. El desembarco de la urgencia: el Postal Exprés (1981-1991).....	212
3.2.2. La estrategia del cambio: los planes corporativos (1992-1998).....	217
3.2.3. Inmerso en la urgencia: liberalización, competencia y diversificación (1999-2014) .....	224
4. Conclusiones.....	237
<b>PARTE IV. Análisis .....</b>	<b>241</b>
<b>Capítulo 6. La creación de una organización a través de una red social. El caso SEUR.....</b>	<b>243</b>
Introducción .....	244
1. La creación de una red: tres procesos encadenados.....	245
1.1. Identificando vínculos.....	246
1.2. Activando y conformando vínculos.....	249
1.3. Manteniendo vínculos.....	251
2. Interpretación y análisis: ¿son importantes las redes sociales basadas en vínculos fuertes? .....	254
3. Conclusiones.....	258
<b>Capítulo 7. Emprendimiento y empresa pública ¿complementarios o sustitutivos? .....</b>	<b>265</b>
Introducción .....	266
1. Las evidencias del emprendimiento: innovación, asunción de riesgos y proactividad....	269



2. Impulsores y obstáculos del emprendimiento corporativo.....	276
2.1. Entorno legislativo y estructura del mercado postal.....	276
2.2. La organización y su estructura.....	278
3. ¿Tiene el emprendimiento algún reflejo en los resultados corporativos? Una cuestión pendiente.....	280
4. Conclusiones.....	285
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>289</b>
<b>Capítulo 8. Conclusiones.....</b>	<b>291</b>
Introducción.....	292
1. ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes ( <i>strong ties</i> ) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo?.....	294
2. ¿Puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones?.....	297
3. Agenda de investigación.....	301
4. Teoría e historia: una reflexión final.....	305
<b>Conclusiones en inglés / Conclusions.....</b>	<b>309</b>
<b>Resumen en inglés / English Summary .....</b>	<b>325</b>
<b>Resumen en español.....</b>	<b>331</b>
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>337</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>377</b>

## Índice de figuras, ilustraciones, mapas y tablas

### FIGURAS

Figura 1.1. Terminología del fenómeno emprendedor .....	48
Figura 1.2. Modelo teórico para el estudio del emprendimiento corporativo .....	50
Figura 2.1. Evolución conceptual del transporte urgente .....	63
Figura 2.2. Distribución de los operadores del sector postal tradicional por código CNAE-2009. Año 2013. ....	72
Figura 2.3. Distribución de los operadores de mensajería y paquetería por código CNAE-2009. Año 2013. ....	72
Figura 3.1. Cuota de mercado conjunta de las principales empresas del sector, por países europeos, 2010 .....	101
Figura 3.2. Evolución de la correspondencia urgente (1915-1985) .....	105
Figura 3.3. Evolución de las tasas de crecimiento interanual del tráfico postal urgente y total (1941- 1985) .....	106
Figura 3.4. Volumen de negocio del transporte urgente en España, 1997-2013.....	109
Figura 3.5. Volumen de negocio del comercio electrónico B2C .....	113
Figura 5.1. Evolución de la regulación postal en España (1960-2011) .....	203
Figura 5.2. Volumen de correo por líneas de productos (porcentajes sobre el total).....	221
Figura 5.3. Operaciones de adquisición de empresas en el sector del transporte urgente a escala europea (1996-2001). ....	225
Figura 5.4. Segmentación del mercado postal en España (2003).....	227
Figura 5.5. Distribución de las inversiones reales de Correos, varios años.....	230
Figura 6.1. Modelo teórico.....	255
Figura 7.1. Distribución de la facturación en el mercado español del transporte urgente, por tipo de operador (2013). ....	284
Figura 7.2. Costes laborales de Correos, SEUR y Deutsche Post-DHL como porcentaje de los ingresos (2005-2010) .....	287

### ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1. Símbolo de fidelidad y seguridad en un cartel publicitario de American Express, 1885. ....	87
Ilustración 3.2. Primer automóvil de UPS, circa 1913.....	92
Ilustración 4.1. El equipo de delegados de SEUR en la década de 1980.....	155
Ilustración 4.2. Imagen característica de los primeros locales de SEUR con los vehículos de transporte aparcados en el lateral.....	157
Ilustración 4.3. Primer logotipo de SEUR.....	168
Ilustración 5.1. Marcas de paquetería urgente de Correos.....	237

### MAPAS

Mapa 4.1. Delegaciones abiertas de SEUR hasta 1979.....	163
Mapa 4.2. Delegaciones abiertas de SEUR a partir de 1980.....	164
Mapa 5.1. Red aérea postal, 1985.....	215

### TABLAS

Tabla 1.1. Antecedentes históricos del estudio de las redes en emprendimiento .....	38
Tabla 2.1. Los tres segmentos del mercado del transporte urgente. ....	64

Tabla 2.2. Clasificación del mercado postal en España.....	68
Tabla 3.1. Las seis principales empresas de transporte exprés en Estados Unidos (Año 1909).....	86
Tabla 3.2. Cuota de participación de los ferrocarriles en el capital de empresas de transporte rápido (Año 1906).....	88
Tabla 3.3. Principales operaciones de adquisición realizadas por los operadores globales. ....	97
Tabla 3.4. Movimiento postal en España, 1908-1980.....	103
Tabla 3.5. Actividades postales y de correo en España (2005-2012) .....	111
Tabla 3.6. Evolución del número de empresas prestadoras de servicios postales y de correos, según el Registro postal (1999-2012).....	112
Tabla 3.7. Cuota de mercado de las cinco primeras empresas del sector (2004-2013) .....	114
Tabla 3.8. Formas de desarrollo empresarial del sector .....	115
Tabla 3.9. Principales empresas del sector español del transporte urgente* .....	118
Tabla 4.1. Datos básicos de los socios de SEUR .....	149
Tabla 4.2. Edad de los propietarios de SEUR en el momento de su incorporación al negocio.....	154
Tabla 4.3. Tamaño de los primeros locales de SEUR en 29 plazas.....	156
Tabla 4.4. Evolución del tamaño de los locales de SEUR (1980-1985) (en m <sup>2</sup> ) .....	165
Tabla 4.5. Evolución del tamaño de los locales de SEUR (1985-2000) (en m <sup>2</sup> ) .....	170
Tabla 4.6. Movimiento total de paquetes en kilogramos en las plazas de Madrid y Barcelona, 1982- 1984. ....	177
Tabla 4.7. Franquicias adquiridas por GeoPost.....	191
Tabla 5.1. Segmentación del mercado postal .....	200
Tabla 5.2. Evolución del mercado postal español, desde la legislación (1960-2011).....	202
Tabla 5.3. Volumen de correo urbano (1981).....	214
Tabla 5.4. Número de envíos Postal Exprés (1982-1990) .....	216
Tabla 5.5. Objetivos del Plan Estratégico de Correos (1998-2000) .....	222
Tabla 5.6. Principales sistemas de información y gestión de Correos (2011). ....	230
Tabla 5.7. Principales servicios de Correos (2014).....	232
Tabla 6.1. Proceso de creación de una organización a través de una red de lazos fuertes ( <i>strong ties</i> ): “identificando, activando y manteniendo vínculos” .....	262

## **Introducción**



Two roads diverged in a yellow wood,  
And sorry I could not travel both  
And be one traveler, long I stood  
And looked down one as far as I could  
To where it bent in the undergrowth;

Then took the other, as just as fair,  
And having perhaps the better claim,  
Because it was grassy and wanted wear;  
Though as for that the passing there  
Had worn them really about the same,

And both that morning equally lay  
In leaves no step had trodden black.  
Oh, I marked the first for another day!  
Yet knowing how way leads on to way,  
I doubted if I should ever come back.

I shall be telling this with a sigh  
Somewhere ages and ages hence:  
Two roads diverged in a wood, and I,  
I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference<sup>1</sup>.

Robert Frost (1874-1963)<sup>2</sup>

Desde el inicio mismo de una tesis doctoral el investigador suele encontrarse en una encrucijada: son los distintos enfoques desde los que abordar su proyecto investigador. No siempre resulta sencillo elegir uno de ellos, especialmente cuando el tema de investigación

---

<sup>1</sup> Dos caminos se bifurcaban en un bosque amarillo, / Y apenado por no poder tomar los dos / Siendo un viajero solo, estuve largo tiempo de pie / Mirando uno de ellos tan lejos como pude / Hasta donde se perdía en la espesura; / Entonces tomé el otro, imparcialmente, / Y tomé quizás la elección acertada, / Pues estaba tupido y demandaba tránsito; / Aunque por lo que allí vi / Hubiera elegido cualquiera de los dos, / Y ambos esa mañana yacían igualmente / En hojas que ninguna pisada había ennegrecido. / ¡Oh, había guardado aquel primero para otro día! / Aun sabiendo el modo en que las cosas siguen adelante, / Dudé si debía haber regresado sobre mis pasos. / Debo estar diciendo esto con un suspiro / De aquí a la eternidad: / Dos caminos se bifurcaban en un bosque y yo, / Yo tomé el menos transitado / Y eso marcó toda la diferencia.

<sup>2</sup> Robert Frost (1874-1963), poeta estadounidense, es reconocido como uno de los fundadores de la poesía moderna en aquel país. Su obra se sitúa en la corriente renovadora que se produjo en Estados Unidos hacia 1912 y cuyo mayor exponente fue la revista *poetry*. La lírica de Frost destaca por expresar, con sencillez léxica pero profundidad sentimental, la vida y las emociones del hombre rural de Nueva Inglaterra.

es tan amplio que cada posible enfoque aporta un bagaje apreciable, difícil de rechazar. Esta disyuntiva, la de elegir un camino e implícitamente rechazar el resto, es la que ha caracterizado el desarrollo de muchas disciplinas de investigación. Así ha sucedido con el emprendimiento —*entrepreneurship*— que ha acumulado un vasto cuerpo de literatura como resultado de los diferentes enfoques adoptados por los investigadores de esta área. Entre las variadas perspectivas de acercamiento al fenómeno emprendedor hay dos que sobresalen por sus contribuciones y resultan ampliamente complementarias, pero desafortunadamente han descrito trayectorias divergentes. Me refiero al camino que han recorrido los investigadores de organización de empresas y al que, por su parte, han recorrido los historiadores empresariales. En efecto, las preocupaciones teóricas y conceptuales y los enfoques metodológicos que han ocupado al *management* y a la historia empresarial a la hora de investigar sobre emprendimiento son bastante distintos. Por un lado, los investigadores de organización de empresas han minimizado la importancia de las coordenadas espacio-temporales en sus trabajos y, por otro, los historiadores empresariales han dejado de lado el potente aparato teórico que ofrece el *management*. El abismo que separa la investigación histórica sobre emprendimiento y su teorización resulta, a priori, ciertamente profundo. Si se mantiene, la historia empresarial acabará destinada a ser una ciencia puramente narrativa en este terreno y el acercamiento del *management* resultará peligrosamente abstracto.

Esta evidente divergencia no siempre ha existido y pueden citarse notables científicos que han salvado el abismo entre historia empresarial y *management* para situarse en la encrucijada donde ambos caminos de investigación confluyen. Una de las voces que más se elevó en este ejercicio fue la de Joseph Schumpeter que reclamó, hace ya ocho décadas, el papel de la historia en el estudio del fenómeno emprendedor, proponiendo un incesante intercambio entre el análisis histórico y teórico para comprenderlo adecuadamente como un proceso dinámico y evolutivo (Schumpeter, 1934). Para Schumpeter, el emprendimiento es un proceso inherente al cambio económico y, por ello, la investigación no debe circunscribirse únicamente al estudio del emprendedor como individuo, sino que debe considerar el contexto social, económico y político que lo rodean en distintos momentos del tiempo (Amatori y Jones, 2003; McCraw, 2006). Por ello, la historia, dado su enfoque ecléctico, está necesariamente llamada a participar en el desarrollo de este campo de investigación.

Las recomendaciones de Schumpeter, y su particular llamada al acercamiento entre historiadores y economistas teóricos facilitaron el nacimiento de una escuela de pensamiento, establecida en Harvard, y un campo de investigación reconocido como la “*entrepreneurial history*” que acogió a insignes investigadores como Arthur Cole, Thomas Cochran y Leland Jenks, ligados por el interés unánime de aportar una visión histórica y de reconocer el carácter ecléctico del fenómeno emprendedor.

El camino recorrido por la escuela de Harvard acabó, sin embargo, desvirtuándose. A finales del decenio de 1960 la “*entrepreneurial history*” aminoró el paso y abandonó progresivamente el estudio del emprendimiento para embarcarse en otras disciplinas emergentes que parecían metodológicamente más rigurosas y/o que encajaban mejor, desde un punto de vista conceptual, con las “grandes” cuestiones que la historia podía abordar. La Nueva Historia Económica o el estudio de la gran corporación y la función gerencial son buenos ejemplos. Al mismo tiempo, otros investigadores decidieron tomar el relevo en la agenda de investigación y abordar un camino paralelo en el estudio del emprendimiento. Así, desde los años setenta han sido las escuelas de negocio y los investigadores del área de *management* los que más han avanzado en el estudio de la figura del emprendedor y la pequeña organización emprendedora. Con ellos, la disciplina ha acumulado un potente cuerpo teórico que, sin embargo, ha desoído en gran medida las nociones de la historia y, cuando menos, ha olvidado incorporar las coordenadas espacio-temporales necesarias para contextualizar debidamente el fenómeno emprendedor.

A la vista de lo expuesto, puede decirse que en el área de *entrepreneurship* distintas escuelas avanzan linealmente por caminos divergentes y con escaso diálogo entre ellas. Esta tesis doctoral trata de levantar un “puente” entre el camino de la historia y el camino del *management* para avanzar en la investigación sobre emprendimiento poniendo de relieve las grandes y ricas conexiones que pueden establecerse entre teoría e historia. En particular, el enfoque de esta tesis doctoral y sus preguntas de investigación siguen la línea marcada por los trabajos de Amatori y Jones (2003), Jones y Wadhwani (2006, 2007, 2008), Wadhwani y Jones (2014), McCraw (2006), Lazonick (2003) –desde la historia empresarial– y de Whittington (2008), Slotte-Kock y Coviello (2010) y O’Sullivan y Graham (2010) –desde el *management*– sobre la necesidad y el potencial de aproximar los enfoques de la teoría económica y de la historia empresarial para contextualizar debidamente el fenómeno emprendedor. Esta línea de investigación empieza a adquirir en la actualidad un creciente y esperanzador interés. Muestra de ello es el *workshop* organizado por Christina Lubinski y



Dan Wadhwani en el marco de la reunión anual de la *European Business History Association* y la *Business History Conference*, que tuvo lugar en Miami en junio de 2015, con el título "*Historical Approaches to Entrepreneurship Theory & Research*". Esta sesión, en la que se presentó una versión del capítulo siete de esta tesis, acogió a investigadores del área de organización de empresas y de historia empresarial para urgir el desarrollo de trabajos que conciban el emprendimiento como un proceso evolutivo, que estudien la forma en que una iniciativa emprendedora se desarrolla y cambia con el paso del tiempo y que tengan en cuenta el contexto político, económico y social en el que toda función empresarial se gesta y transforma<sup>3</sup>. El *workshop* lanzó una llamada de atención a la historia empresarial animándola a participar en la investigación sobre emprendimiento para devolverle algo de su contextualización histórica<sup>4</sup>.

¿Cómo y por qué esta tesis doctoral se ha situado dentro del área de emprendimiento y en esta encrucijada entre teoría e historia? Desde el inicio del doctorado, el emprendimiento se convirtió en el centro de mi interés investigador. Como resultado publiqué varios trabajos que, inicialmente, siguieron la tradicional línea narrativa de la historia empresarial (Gil y San Román, 2011; Tàpies, San Román y Gil, 2012). Sin embargo, por mi doble formación en Economía y Empresa, echaba de menos una visión más teórica y analítica capaz de enriquecer el trabajo empírico que, como investigadora de historia empresarial, me apasionaba.

La oportunidad de combinar ambas disciplinas vino de la mano del contacto con el *Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development* (IEED) de la Universidad de Lancaster. El IEED era un ejemplo de la tradición Schumpeteriana: un instituto de emprendimiento puesto en marcha, entre otras personas, por una historiadora empresarial, Mary Rose. Las estancias en Lancaster y el fecundo contacto con Sarah Jack y Ricardo Zozimo dieron un

---

<sup>3</sup> Gil, Zozimo, San Roman y Jack (2015a; 2015b).

<sup>4</sup> En los últimos años numerosos autores han vuelto a destacar, siguiendo la línea marcada por los investigadores de Harvard, la necesidad de desarrollar estudios interdisciplinarios que aproximen los enfoques teóricos de *management* con las evidencias que aporta la historia empresarial. Los trabajos de Mary Rose, Andrea Colli, Paloma Fernández, Nuria Puig, Geoffrey Jones, Daniel Wadhwani, Franco Amatori o William Lazonick han demostrado la absoluta compatibilidad entre historia empresarial y *management*. En la encrucijada aparecen, además del emprendimiento, otros muchos campos de investigación: empresa familiar, redes, *international business*, grupos empresariales o innovación. Pueden verse al respecto: Amatori (2009); Amatori y Jones, 2003; Baumol y Strom (2007); Bucheli y Wadhwani (2014); Cassis y Minoglou (2005b); Colli (2011, 2012); Colli, Fernández Pérez y Rose (2003); Colli, Howorth y Rose (2013); Colli y Rose (2008); Fernández Pérez y Colli (2013); Fernández Pérez y Puig (2013); Fernández Pérez y Rose (2009); Jack y Rose (2010); Jones y Khanna (2006); Jones y Wadhwani (2006, 2007, 2008); Kipping y Üsdiken (2008); Kipping, Üsdiken y Puig (2004); Lamoreaux, Raff y Temin (2007); Landström y Lohrke (2010); Lazonick (2003); McCraw, T. (2006); O'Sullivan y Graham (2010); Roscoe, Discua Cruz y Howorth (2013); Rose (1995, 1999, 2000); Wadhwani y Jones (2014).

vuelco a la investigación y la centraron definitivamente: el emprendimiento continuó siendo el centro de atención del trabajo, pero la tesis lo abordaría desde esa doble óptica que suponía recuperar la tradición Schumpeteriana.

La ocasión de encontrar un campo empírico en el que explorar el fenómeno emprendedor llegó a través de un proyecto de historia empresarial encargado por una empresa a una Escuela de Negocios. En efecto, en el año 2010 la compañía de transporte urgente SEUR acudió al IESE Business School buscando un socio académico que pudiera escribir sus setenta años de historia. Se trata de una empresa de origen familiar, con un fuerte componente social, que se configuró desde sus orígenes como una red de emprendedores vinculados mediante acuerdos de carácter informal. La historia de SEUR es una historia de emprendimiento en un doble sentido: sus fundadores crearon un nuevo concepto de negocio y, además, impulsaron el nacimiento de un nuevo sector económico en España: el transporte en 24 horas.

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE, a través de su titular Josep Tàpies, decidió colaborar con el Departamento de Historia e Instituciones Económicas II de la Universidad Complutense, algunos de cuyos miembros trabajaban en esta línea de historia empresarial. Como resultado surgió un interesante trabajo de investigación en el que participé como becaria.

El proyecto SEUR me brindó dos oportunidades. Por un lado, puso sobre la mesa un terreno especialmente adecuado para el estudio del emprendimiento: el sector del transporte urgente. Por otra parte, abrió el acceso a unas fuentes primarias inéditas y a un excelente estudio de caso, que determinaron la metodología de la investigación.

El objetivo de la tesis doctoral empezaba así a dibujarse: estudiar el emprendimiento desde la doble perspectiva que combina teoría e historia empresarial en el transporte urgente. El siguiente paso consistía en detectar, dentro del amplísimo campo del emprendimiento, debates a los que mi investigación pudiera aportar resultados fructíferos. Tras un repaso a la extensa y compleja literatura sobre emprendimiento, dos fueron los debates concretos seleccionados en los que esa doble perspectiva resultaba especialmente adecuada.

El primero de ellos se centra en el estudio de las redes sociales y su influencia en el desempeño de la función empresarial. Es éste un tema hondamente investigado tanto por la historia empresarial como por la organización de empresas sin que todavía se haya

establecido un diálogo común entre ambas y en el que quedan cuestiones por explorar. En concreto existen dos asuntos en el estado actual de la investigación sobre redes que encajan en la mirada multidisciplinar que me había propuesto. El primero tiene que ver con el estudio longitudinal de las redes sociales, considerando su naturaleza relacional y evolutiva. Los especialistas en esta materia reconocen que todavía no conocemos a fondo cómo se forma y evoluciona una red emprendedora a medida que pasa el tiempo, es decir, cómo se construyen, evolucionan y cambian los vínculos sociales entre emprendedores, precisamente porque son pocos los trabajos que han estudiado las redes desde una perspectiva longitudinal (Anderson, Drakopoulou-Dodd y Jack, 2010; Slotte-Kock y Coviello, 2010). Por ello, es necesario explorar la formación y desarrollo temporal de los vínculos sociales y de atender a todos los procesos y dinámicas particulares que en ellos se suceden. La segunda cuestión sobre redes tiene que ver con su naturaleza relacional y con los beneficios que, en función de esa naturaleza, pueden aportar a la actividad emprendedora según la etapa en que ésta se encuentre (Uzzi, 1997; Rodan y Galunic, 2004). En particular, me refiero al estudio de los vínculos o lazos que conforman una red y la funcionalidad que asumen dependiendo de su fortaleza. Los lazos fuertes (*strong ties*), conformados por vínculos familiares o de amistad, implican un alto compromiso emocional, y los débiles (*weak ties*) son más superficiales y comprenden contactos más esporádicos. La literatura ha atribuido un significado y una importancia a los lazos fuertes sólo en el estadio inicial de una empresa y señala que la importancia de estos vínculos decrece a medida que la aventura emprendedora avanza en el tiempo (Lechner y Dowling, 2003; Lechner, Dowling, y Welp, 2006). Los emprendedores necesitarían, de acuerdo a estos supuestos, otro tipo de vínculos, más débiles, para promover el desarrollo empresarial, acceder a información y recursos diversos y articular conexiones con otros sistemas sociales (Aldrich et al., 1987; Brüderl y Preisendorfer, 1998; Mønsted, 1995). Existen, no obstante, algunos estudios que apuntan que los lazos fuertes pueden seguir siendo relevantes especialmente cuando el entorno institucional y de mercado impone restricciones al ejercicio de la función empresarial. Es en estos casos cuando el emprendedor puede encontrar en sus vínculos más cercanos el soporte necesario no sólo para materializar su proyecto emprendedor sino también para sostener y potenciar su desarrollo subsiguiente (Newbert et al, 2013).

SEUR resultaba un ejemplo perfecto para estudiar la naturaleza relacional y evolutiva de las redes emprendedoras, precisamente porque es una empresa que asumió desde sus

comienzos un hondo carácter social y que se conformó y creció apoyada por los fuertes lazos de unión que se forjaron entre sus emprendedores. Además, los setenta años de historia de la empresa aportarían esa apreciada visión longitudinal para el estudio de una red. En concreto, el estado del debate teórico y el propio estudio de caso permitían plantearse la siguiente pregunta de investigación: ¿qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo?

El segundo debate en el que se enmarca esta tesis lo constituye el denominado emprendimiento corporativo, es decir, el estudio de las actividades emprendedoras que realizan empresas ya existentes (Burgelman, 1983; Caruana, Morris y Vella, 1998; Drucker, 1985; Guth y Ginsberg, 1990; Kanter, 1983; Miller, 1983; Zahra, 1986, 1995, 1996; Sharma y Chrisman, 1999). Este debate de investigación se halla todavía en un estado emergente, especialmente en lo que respecta al sector público, pero ofrece, sin duda, numerosas posibilidades para desarrollar un enfoque multidisciplinar que combine teoría e historia. Mi interés por acercarme a este segundo debate surgió al hilo del estudio sobre el transporte urgente y su evolución histórica. Al analizar este sector observé que existían dos tipos básicos de empresas: las que nacieron para dedicarse al transporte urgente y las que, partiendo de otras actividades, extendieron su área de negocio para ofrecer estos servicios de mensajería y paquetería urgente. Este segundo tipo de empresas conforma otro interesante campo empírico: los operadores postales. Todos los correos públicos, consolidados durante siglos, decidieron, en algún momento de su historia, hacer frente a su secular especialización en las actividades postales tradicionales para adentrarse en el sector del transporte urgente innovando en sus productos y en sus procesos. En España contamos con el caso de Correos, el operador postal público, que ha replicado la estrategia descrita para asegurar su continuidad y combatir la merma de su negocio tradicional.

La historia reciente del operador postal español ofrece una buena oportunidad para analizar el nacimiento de un comportamiento emprendedor en el ámbito de una corporación pública. Correos ha sido un *late-mover* en el sector del transporte urgente. Pese a ello, ha alcanzado, en fecha reciente, un posicionamiento relevante en este mercado. La trayectoria del operador postal español y su incursión en el negocio de la urgencia ponen de relieve la honda transformación de su estructura y de su visión empresarial. Su evolución se caracteriza por una creciente desvinculación de la administración del Estado y por la adquisición de una estructura y una actitud más empresarial y próxima a las tendencias del

mercado. Detrás de esta evolución se encuentran factores organizativos y externos que explican el nacimiento de un comportamiento emprendedor. En este segundo estudio de caso, la pregunta inevitable de investigación era la siguiente: ¿puede ser emprendedora la empresa pública y qué factores pueden condicionar su orientación emprendedora?

Analizar el emprendimiento en el transporte urgente a través de los estudios de caso de SEUR y Correos suponía elegir dos empresas representativas del sector que abarcaban, además, los extremos opuestos: el *first-mover* que abrió camino frente al *late-mover* que se incorporó cuando el mercado estaba ya consolidado.

Para responder a las dos preguntas de investigación planteadas y con el objetivo de abordar el emprendimiento desde la doble perspectiva de historia y teoría, la tesis se ha estructurado en cuatro grandes bloques. El primero, capítulo uno, sintetiza el marco teórico en el que se inserta este trabajo, recopilando las principales contribuciones que el *management* y la historia han hecho al emprendimiento como disciplina de investigación. Una vez repasadas, el capítulo acerca el foco a los dos debates concretos en que se enmarca esta tesis –redes y emprendimiento corporativo– para exponer cómo se han abordado ambos asuntos desde la pura teoría de organización de empresas y destacar, al mismo tiempo, la valía y las contribuciones del enfoque histórico.

El segundo bloque, capítulos dos y tres, presenta el sector del transporte urgente como terreno de investigación. El capítulo segundo describe la naturaleza del sector y recoge las principales aportaciones que se han hecho a su estudio desde la literatura académica. El capítulo tercero, por su parte, repasa los orígenes y la evolución historia del sector desde su nacimiento hasta fechas recientes, incluyendo tanto la perspectiva internacional como la española.

El bloque tercero de esta tesis incluye, en un ejercicio descriptivo, los dos estudios de caso –SEUR y Correos– con una breve introducción metodológica en la que se reflexiona sobre el método del caso y se presentan las fuentes, orales y escritas, que se han empleado en la investigación. El caso SEUR aparece recogido en el capítulo cuatro, que repasa la trayectoria de la compañía desde su fundación, en 1942, hasta tiempos recientes. Este capítulo presta especial atención al capital humano de SEUR, pues fue el principal activo de la compañía y, durante sus primeros años, prácticamente el único.

El capítulo cinco recoge el caso Correos, y estudia la historia de esta empresa con una mirada atenta a su trayectoria en el mercado del transporte urgente. El capítulo no

pretende recorrer la larga historia del operador postal sino atender a su entrada en el mercado de la urgencia, sus detonantes, las estrategias que ha implementado para conseguirlo y su posicionamiento reciente. El capítulo presenta, asimismo, un breve repaso de los principales cambios legislativos que han afectado al sector postal y que han determinado, en buena medida, el cambio de estrategia del operador público y la ampliación de su concepción de negocio.

El bloque cuarto de la tesis, capítulos seis y siete, retoma los dos estudios de caso en un ejercicio analítico que acerca la evidencia empírica a las implicaciones teóricas. El capítulo seis examina en profundidad la formación de la red SEUR y su crecimiento hasta el año 2000 para explorar el papel que desempeñaron en este proceso la red social y los vínculos fuertes que la conformaron. En este repaso analítico del caso SEUR se exponen los tres principales procesos en que se concretó la construcción y el desarrollo de la red y se propone un modelo teórico para el estudio de la evolución, a largo plazo, de una red emprendedora.

El capítulo siete repite el ejercicio de análisis para el caso Correos y explora el emprendimiento en el contexto de una empresa de propiedad estatal, siguiendo el concepto de “orientación emprendedora” y el modelo teórico desarrollado por Kearney, Hisrich y Roche (2007, 2009). El objetivo del capítulo es identificar los factores organizativos y externos que condicionaron la orientación emprendedora de Correos.

La tesis se cierra con un capítulo, octavo, de conclusiones. En él se recuperan las dos preguntas de investigación que formulé al inicio del trabajo y se proponen algunas respuestas. El capítulo de conclusiones apunta, además, una futura agenda de investigación a partir de las evidencias empíricas que ofrece la tesis y reflexiona sobre el recíproco aporte entre teoría e historia en el ejercicio investigador.

Tras el trabajo realizado, soy mucho más consciente del título que he dado a esta tesis doctoral. Cuando uno se encuentra en una encrucijada, normalmente se halla en la necesidad de elegir entre los distintos caminos que de ella se derivan. La encrucijada implica, pues, una elección como brillantemente ilustra el poema de Robert Frost que encabeza esta introducción. Ante tal dilema, Frost optó por el menos transitado. Creo que, en mi caso, he optado por uno todavía menos concurrido: el que supone permanecer en la encrucijada sin renunciar al bagaje que aportan la historia empresarial y la teoría de organización de empresas al estudio del emprendimiento. Lo hago con el deseo y la

esperanza de tender puentes y abrir una incipiente vía de comunicación a través de una enriquecedora visión multidisciplinar.

## **PARTE I**

### **Debate teórico**





## Capítulo 1

### Teoría y grandes debates sobre emprendimiento

“Economic historians and economic theorists can make an interesting and socially valuable journey together, if they will”. Joseph A. Schumpeter, “The Creative Response in Economic History”, *Journal of Economic History*, 1947, 7 (2), p. 149.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

#### 1. La teoría del emprendedor y los enfoques multidisciplinares

##### 1.1. Emprendimiento desde una perspectiva histórica

##### 1.2. El emprendimiento visto desde el *management*

#### 2. Historia empresarial y *management*: una encrucijada

##### 2.1. La esfera social del emprendimiento

##### 2.1.1. Emprendimiento y redes

##### 2.2. El emprendimiento a escala corporativa

##### 2.2.1. Emprendimiento en el sector público

#### 3. Conclusiones

## Introducción

La producción investigadora sobre la disciplina del emprendimiento es verdaderamente extensa y variada. Si bien las primeras interpretaciones teóricas de este fenómeno datan de hace más de un siglo, desde mediados de la década de 1980 la figura del emprendedor y la iniciativa empresarial han vuelto a situarse en el epicentro explicativo de los procesos de crecimiento económico e innovación de las economías. Este creciente interés por lo que la literatura anglosajona denomina *entrepreneurship* se ha traducido en una ingente y diversificada investigación sobre la dinámica y los procesos que se suceden en la materialización y desarrollo de una iniciativa empresarial (Low y MacMillan, 1988; Acs y Audretsch, 2003; Aldrich, 2005; Busenitz, et al., 2003; Cooper, 2003; Stevenson y Jarillo, 1990; Veciana, 2007). Esta área de investigación se caracteriza por la proliferación de teorías procedentes de disciplinas como la sociología, la psicología, la economía o la administración de empresas. También son múltiples los niveles de análisis –individual, empresa, sector, espacio geográfico– y los enfoques metodológicos. Indudablemente, la confluencia de distintas perspectivas ha enriquecido el estudio, pero al mismo tiempo ha generado un cierto estado de dispersión que ha impedido la consolidación de un paradigma unificado que oriente la investigación en este campo. El resultado último es que no existe una base teórica unificada para el estudio del emprendimiento (Eckhardt y Shane, 2003) y que nuestro conocimiento acerca del comportamiento empresarial, las oportunidades de negocio, las habilidades y características de las personas que las identifican y persiguen así como la influencia del entorno sobre estas actividades es todavía limitado. En definitiva, aún no se ha abierto la caja negra de la función empresarial (Fiet, 2001; Cuervo, 2005).

Adentrarse en esta maraña de teorías y enfoques no es tarea sencilla. Resulta complicada desde el mismo momento en que tratamos de definir el concepto de *entrepreneurship* –al que en castellano se le han asignado múltiples acepciones<sup>5</sup>: función empresarial, empresarialidad, factor empresarial, iniciativa empresarial, comportamiento empresarial o incluso espíritu empresarial (Cuervo, Ribeiro y Roig, 2006)–, o cuando intentamos distinguir al emprendedor del no emprendedor, algo que ya destacó Schumpeter al comentar las críticas recibidas por su inexactitud al definir a este agente:

“No hay, pues, ninguna línea divisible clara entre la actividad empresarial en este sentido restringido y la administración ordinaria o dirección. [...] Sin

---

<sup>5</sup> La Real Academia Española recoge en su vigésimo tercera edición (publicada en octubre de 2014) el término *emprendimiento* que es el que emplearé en esta tesis doctoral para hacer referencia al vocablo anglosajón *entrepreneurship*.

embargo, esto no hace que la distinción no sea posible y útil, y el elemento característico se puede reconocer fácilmente en cuanto tengamos claro lo que significa actuar fuera de la sombra de la rutina” (Schumpeter, [1951] 1968, p. 259; tomado de Díaz Morlán, 2009, p. 20)

Para algunos autores, el emprendimiento implica un proceso organizativo consistente en la creación de una nueva compañía (Gartner, 1985, 1988). Otros, sin embargo, han destacado que este fenómeno tiene más que ver con capacidades personales, en especial ligadas al descubrimiento de las posibles oportunidades que depara el mercado (Kirzner, 1973; Stevenson y Jarillo, 1990). Una de las definiciones más reconocidas es la que concibe al emprendimiento como una actividad que implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para introducir nuevos bienes y servicios, formas de organización, mercados, procesos y materias primas (Venkataraman, 1997; Shane y Venkataraman, 2000; Eckhardt y Shane, 2003). De acuerdo con este enfoque –no exento de críticas– el emprendedor es un agente innovador que persigue explotar nuevas oportunidades de negocio con el objetivo último de obtener un beneficio<sup>6</sup>. Es además un agente que tiene el potencial de cambiar la trayectoria de un mercado o de una industria y que, por tanto, es la fuente esencial del dinamismo en las estructuras económicas (Schumpeter, 1928, 1934, 1942; Drucker, 1985; McGrath, 2003). Pero para explotar las oportunidades empresariales no sólo cuenta la capacidad individual de este agente: el contexto económico, político y cultural también es decisivo (Shane, 2003)<sup>7</sup>. Por tanto, para estudiar y entender este fenómeno hay que ir más allá del nivel individual y reconocer al menos tres dimensiones: el emprendedor como individuo, la empresa como organización y el entorno que, en última instancia, condiciona las decisiones y determina la forma de actuar. Concebido así, el emprendimiento como disciplina de investigación parece estar muy relacionado con la historia económica y, en particular, con la historia empresarial. Al menos, ambas disciplinas tienen caminos en común: el estudio del cambio económico, de los empresarios y de las instituciones empresariales así como su interacción con el entorno político, económico y social que les rodea (Cassis y Minoglou, 2005a; Jones y Zeitlin, 2008).

El objetivo de este capítulo es presentar una revisión de la literatura sobre emprendimiento y explorar los dos debates teóricos en los que se inserta esta tesis doctoral.

---

<sup>6</sup> Una de las críticas proviene de Gartner y Carter (2003) que señalan que la mayor parte de los creadores de nuevas organizaciones pensaban más en hacerse empresarios que en aprovechar una oportunidad concreta. Para otros autores, como Langlois (1992), Witt (1999) y Gick (2002), esta visión del emprendimiento excluye de su razonamiento la existencia de organizaciones.

<sup>7</sup> Amatori (2010, p. 9) señala que es imposible separar *de facto* al emprendedor de su entorno.

En concreto, el capítulo se organiza en tres apartados. El primero explora las principales aportaciones que, desde las perspectivas próximas a la historia económica y empresarial, por un lado, y al área de organización de empresas, por otro, se han hecho al emprendimiento. El segundo repasa las dos líneas de investigación que se han elegido como campo de trabajo –las redes sociales y el emprendimiento corporativo–, recopilando las principales aportaciones teóricas sobre ellas y argumentando la capacidad de la historia empresarial para avanzar en estas dos direcciones. El capítulo se cierra con un apartado de conclusiones.

El ejercicio de sumergirse en la literatura sobre emprendimiento demuestra que las preocupaciones teóricas y metodológicas de los investigadores del área de organización de empresas no son las mismas que las de los historiadores empresariales interesados en esa materia. Los estudios longitudinales sobre procesos empresariales que cubran un lapso dilatado escasean en la literatura internacional (De la Torre y García-Zúñiga, 2013). Así mismo, el aparato teórico y conceptual del área del *management* suele estar ausente en los trabajos de historia empresarial (Kipping y Üsdiken, 2008). Esta divergencia de intereses también es visible en la esfera institucional de ambas áreas: un repaso a la plantilla de las principales escuelas de negocios y de los departamentos de organización de empresas nos muestra que los historiadores empresariales son, en el mejor de los casos, minoría. Parece que a día de hoy, estos profesionales siguen “atrincherados” en los departamentos de historia o historia económica y existe un escaso diálogo entre expertos de uno y otro campo, a pesar de que sus intereses de investigación sean comunes o al menos próximos.

## **1. La teoría del emprendedor y los enfoques multidisciplinares**

### **1.1. Emprendimiento desde una perspectiva histórica**

A menudo se considera al emprendimiento un área de investigación joven. Con frecuencia encontramos en la literatura la afirmación de que esta disciplina, como tema de investigación, surgió en los años ochenta del siglo XX, y que las escuelas de negocio fueron su incubadora. Esta tesis se explica por el notable crecimiento de las aportaciones académicas procedentes del área del *management* que, desde ese momento, se interesaron por estudiar el proceso de transformación en el que la economía mundial y sus organizaciones se hallaban inmersas. La vitalidad de las *start-up firms* en sectores tecnológicos, el éxito de los distritos industriales, el resurgir de la cultura empresarial en los equipos de gestión y la persistencia de formas de organización empresarial distintas a la gran corporación, entre

otros, explican el creciente interés por el fenómeno emprendedor (Jones y Wadhvani, 2007).

Sin embargo, la investigación histórica sobre emprendimiento empezó mucho antes, especialmente vinculada al estudio del cambio estructural y el desarrollo económico. Dentro de esta corriente que ha considerado el enfoque histórico para el estudio del emprendimiento, se pueden distinguir cinco grandes hitos. En primer lugar, las perspectivas históricas han tenido un papel fundamental en el desarrollo teórico del emprendimiento, desde la invención misma del concepto por Richard Cantillon y Jean Baptiste Say durante los siglos XVIII y XIX<sup>8</sup>. El razonamiento histórico como herramienta para estudiar el emprendimiento ha vivido una suerte de continuidad, pese a su tradicional marginamiento dentro del pensamiento económico clásico y neoclásico. De hecho, estas corrientes de pensamiento no sólo marginaron el razonamiento histórico e ignoraron el entorno sociocultural en el que todo intercambio económico está inmerso, sino que también excluyeron al emprendedor dentro de sus modelos teóricos, con pocas excepciones (Baumol, 1990)<sup>9</sup>. Alfred Marshall (*Principles of Economics*, 1890), el principal representante de la escuela neoclásica, constituye una de ellas en tanto que reintrodujo la figura del emprendedor en sus planteamientos teóricos pese a no asignarle un papel importante. Frank Knight (1921) fue quien hizo la contribución más destacada a la teoría del emprendedor dentro de esta escuela. Knight hablaba sobre el papel del empresario como el factor básico en la coordinación dentro del sistema económico e incluso lo definía como el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital –que Knight llamaba la “trilogía sagrada” (Becker, 1971, p. 201) refiriéndose con un poco de sarcasmo a los planteamientos clásicos– eran solamente medios de producción. Para Knight, el emprendedor es un agente que toma decisiones en un entorno de incertidumbre (Hébert y Link, 1988, p. 77; Baretto, 1989, pp. 38-42; Swedberg, 2000, pp. 19-20). Una década

---

<sup>8</sup> Jean-Baptiste Say empleó el ejemplo histórico del rápido crecimiento de la industria textil inglesa durante el siglo XVIII para proponer una distinción teórica entre la habilidad “científica” y la capacidad “emprendedora”, definida como la combinación de los factores de producción asumiendo el riesgo que supone la introducción de nuevos productos o la entrada en nuevos mercados (Say, 1855). El concepto de riesgo también era central en la definición del emprendedor propuesta por Richard Cantillon como aquel individuo que asume riesgos y actúa en un entorno incierto (Cantillon, 1755/1999).

<sup>9</sup> Además de los citados Cantillon y Say, las aportaciones de otros economistas clásicos como Jeremy Bentham y John Stuart Mill pueden considerarse otra excepción a la corriente de pensamiento de la escuela clásica, en tanto que otorgaron al emprendedor un mínimo reconocimiento en el funcionamiento económico. Dentro de la escuela alemana y austriaca también se encuentran autores que, de forma también pionera, otorgaron algún papel al emprendedor. Entre estos destacan especialmente J. H. von Thünen, que consideraba al emprendedor como un agente innovador y tomador de riesgos, y Hans von Mangoldt que lo definía como el factor de producción que la economía clásica olvidaba (Landström y Benner, 2010).

después de las contribuciones de Knight, el estudio del emprendimiento volvió a quedar relegado dentro de la corriente neoclásica.

Sólo las teorías sociológicas emergentes marcaron un cambio en esta tendencia, y reintrodujeron nuevamente al emprendedor en la investigación académica, considerándolo además un fenómeno dinámico (Kalantaridis, 2004; Lehman, 1995; Ruef y Lounsbury, 2007). Éste fue el segundo gran hito de la presencia de la historia en la investigación sobre emprendimiento. Sociólogos e historiadores de la escuela alemana, en especial Max Weber, cuestionaron la validez de las teorías típicamente estáticas de la economía clásica y neoclásica y reclamaron el uso de perspectivas históricas para explicar el cambio industrial y la dinámica del capitalismo (Hodgson, 2001; Jones y Wadhvani, 2007). Las principales contribuciones de Weber al estado de la cuestión quedaron plasmadas en el trabajo *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1904/1970), que ponía de relieve la influencia de ciertos ideales religiosos –en particular la ética protestante– en la formación de un *ethos* económico. En su obra, Weber argumentó que las ideas protestantes y su difusión impulsaron el desarrollo del capitalismo moderno porque motivaron las iniciativas empresariales. La valoración del trabajo y de la profesión como norma de vida constituía así uno de los pilares sobre los que se edificaba el capitalismo, en concreto, la laboriosidad del individuo y su abnegación por el trabajo. En trabajos posteriores, este autor extendió su interpretación sobre el fenómeno emprendedor estableciendo una clara distinción entre el emprendedor y el burócrata: para Weber, la “racionalidad” del capitalismo industrial es eminentemente burocrática y el emprendedor, en tanto dinámico y enérgico, es la única persona que puede mantener la burocracia a raya (Swedberg, 1998, 2000; Martinelli, 1994; Landström y Benner, 2010)<sup>10</sup>.

Dentro de las teorías sociológicas cobra especial importancia la figura de Schumpeter quien, como ya he recordado, sostenía que la investigación histórica debía tener una prioridad lógica en el estudio del emprendimiento (Schumpeter, 1949). Schumpeter –tercer hito del estudio histórico del emprendimiento junto a la escuela de Harvard– proponía un incesante intercambio entre el análisis histórico y teórico, de manera que la tarea primordial de los investigadores debía ser la de intentar desarrollar una comprensiva histórica de este complejo fenómeno. Para Schumpeter, la esencia de la actividad emprendedora iba un paso más allá de la propuesta por Say: el emprendedor schumpeteriano es un innovador por

---

<sup>10</sup> Dentro de la sociología histórica y sus aportes al estudio del emprendimiento hay que destacar a otros autores: Georg Simmel, uno de los primeros interesados en el estudio de las redes, y Werner Sombart que se considera el primero en acuñar el concepto de “destrucción creativa”, ingrediente clave para la posterior teoría schumpeteriana de la innovación (Landström y Benner, 2010).

esencia, el responsable del proceso de destrucción creativa, concepto que popularizó como forma de describir la transformación que acompaña a toda innovación y que define el carácter dinámico y “camaleónico” del capitalismo<sup>11</sup>. De acuerdo con Schumpeter (1934), el emprendedor es capaz de responder a una determinada oportunidad a través de la innovación entendida como un proceso de sustitución de unos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos, es decir, a través de la creación de “nuevas combinaciones” de recursos.

Schumpeter reconocía que si el emprendimiento está en el mismo epicentro del cambio económico, entonces necesitaba ser interpretado como un fenómeno dinámico y, como tal, las variables tiempo y espacio debían ser consideradas. En otras palabras, la investigación sobre este fenómeno no debía centrarse exclusivamente en el emprendedor como individuo, sino también considerar la estructura industrial y de mercado y el contexto social, económico y político que rodean al emprendedor —exactamente el enfoque ecléctico que puede aportar la historia (McCraw, 2006)—. Aquí radicó su llamada al acercamiento entre historiadores económicos y economistas, y al desarrollo de enfoques multidisciplinares que, según el autor, tenían mayor potencial para explicar cómo los emprendedores han influido en el desarrollo de empresas, industrias y economías, y cómo este fenómeno ha sido capaz de transformar la misma dinámica del capitalismo moderno<sup>12</sup>.

Pese a la insistencia de Schumpeter, el enfoque histórico del emprendimiento dentro de la corriente ortodoxa de la economía fue mayoritariamente abandonado. Sólo el *Center for Research on Entrepreneurial History* de la Universidad de Harvard mantuvo viva, por una década, la esencia del pensamiento schumpeteriano<sup>13</sup>. Atendiendo a las recomendaciones de este autor, en la década de 1940 un grupo de investigadores comenzaron a interesarse por la figura del emprendedor y por la influencia del entorno histórico, institucional y social sobre el desarrollo económico. Liderado por Arthur Cole, y asentado en Harvard, el *Center for Research on Entrepreneurial History* integró a un grupo de historiadores, sociólogos y economistas que revitalizaron la investigación sobre emprendimiento desde una perspectiva multidisciplinar. Para Cole, las líneas maestras que debía seguir un programa de

---

<sup>11</sup> En este sentido, el planteamiento de Schumpeter es en gran medida deudor y continuador del de otros autores como Simmel o Weber.

<sup>12</sup> No mucho tiempo antes de su muerte en 1950 Schumpeter escribió: “*Personally, I believe that there is an incessant give and take between historical and theoretical analysis and that, though for the investigation of individual questions it may be necessary to sail for a time on one tack only, yet on the principle the two should never lose sight of each other (...). In consequence, we might formulate our task as an attempt to write a comprehensive history of entrepreneurship*” (Schumpeter, 1949/1989, p.264).

<sup>13</sup> Sobre la historia de este centro de investigación véase, Cuff (2002).



investigación científica en torno al empresario y a la función empresarial eran: las biografías de hombres de negocios y la historia de empresas vinculadas a ellos; el análisis de los diferentes tipos de empresarios; el estudio de empresarios líderes en cada sector industrial; y el estudio del emprendimiento en diferentes etapas históricas (Veciana, 2007). Sobre estas líneas trabajaron, además de Cole y Schumpeter, Thomas C. Cochran, Leland Jenks, Fritz Redlich, Alfred Chandler y Hugh Aitken. La principal publicación del Centro fue la revista titulada *Explorations in Entrepreneurial History* aunque al margen de ésta también se realizaron importantes contribuciones. Cole (1959, 1968) publicó varios artículos y libros en los que empleaba evidencias empíricas para extender y contrastar conceptos y teóricas sobre emprendimiento (Hughes, 1983; Sass, 1978). Dentro del enfoque histórico de Harvard, fueron relevantes las contribuciones de Leland Jenks (1944, 1949) y, más adelante, Thomas Cochran (1950, 1960) que extendieron las recomendaciones de Schumpeter a partir de la teoría sociológica del “estructural-funcionalismo” propuesta por Parsons. A mediados de los años cuarenta Jenks presentó un estudio en el que, partiendo de la concepción schumpeteriana de la innovación, examinaba la influencia de los ferrocarriles como fuerza disruptiva en el desarrollo económico americano en el siglo XIX. Jenks destacaba que la llegada del ferrocarril había desestabilizado el equilibrio imperante en industrias y mercados, dando lugar a una oleada de innovaciones entendidas, en línea con Schumpeter, como nuevas combinaciones de factores y elementos ya accesibles (Jenks, 1944). En años posteriores, Jenks y Cochran continuaron analizando la influencia de la actitud empresarial sobre el desarrollo económico y se interesaron por los factores sociales, culturales e institucionales como determinantes de la actitud emprendedora, considerada motor del desarrollo económico. Una publicación paradigmática de este enfoque es el estudio de Cochran (1960) sobre el efecto de las diferencias culturales en el comportamiento empresarial, comparando Estados Unidos con tres países latinoamericanos (México, Puerto Rico y Argentina).

Tras las aportaciones iniciales de Jenks y Cochran, la investigación histórica sobre emprendimiento comenzó a centrarse en el estudio de las diferencias regionales, empleando la comparación como herramienta para destacar la influencia de factores históricos y culturales sobre el comportamiento emprendedor (Sass, 1978). Esta visión “regionalista” del emprendimiento constituye el cuarto de los hitos mencionados en la corriente histórica del emprendimiento. Así, durante las décadas de 1950 y 1960 vieron la luz multitud de trabajos que trataban de explicar cómo el contexto histórico-social condicionaba la emergencia, la cantidad y el carácter de las iniciativas empresariales dentro de distintos

ámbitos geográficos y cómo esto, en última instancia, condicionaba el desarrollo económico de cada región<sup>14</sup>. Si la función empresarial era considerada una herramienta clave para el desarrollo económico, entonces el hecho de que unas regiones crecieran con mayor dinamismo y otras no, tenía mucho que ver con la fortaleza o debilidad del espíritu empresarial. Esta línea de investigación, todavía hoy en ebullición, reforzaba nuevamente la propuesta de Schumpeter: el emprendimiento, lejos de ser una función estática, varía en función del tiempo y del espacio y viene fundamentalmente determinada por el contexto histórico.

David Landes es uno de los autores más relevantes dentro de este enfoque centrado en explorar las diferencias regionales. En uno de sus estudios más conocidos, Landes atribuía el lento crecimiento económico francés durante el siglo XIX a las actitudes conservadoras de los emprendedores franceses que veían determinadas por el predominio de la empresa familiar, considerada menos dinámica que las modernas formas empresariales (Landes, 1949)<sup>15</sup>. Otros trabajos contemporáneos son los de Sawyer (1954), que destacaba el espíritu empresarial y la “excepcionalidad” de la sociedad norteamericana como resultado de la persistencia de valores puritanos y de un “espíritu de frontera”; Ranis (1955) y Hirschmeier (1964), por su parte, insistieron en el papel de los valores patrióticos y cooperativos de los emprendedores japoneses en la modernización de Japón en el período Meiji<sup>16</sup>. Un tiempo después, esta línea que miraba el emprendimiento desde la óptica regional fue seguida por Wiener (1981) y Hannah (1984) que atribuyeron el clímax británico a la complacencia y “gentrificación” –o “aburguesamiento”– de los emprendedores<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Entre los más críticos con esta perspectiva sociocultural del emprendimiento se encuentra Gerschenkron (1962, 1966). Este autor argumentaba que la citada perspectiva olvidaba la esencia del pensamiento schumpeteriano: el emprendedor es un agente del cambio y, por tanto, su papel en la sociedad no era empaparse de los valores sociales imperantes sino precisamente desafiarlos y cambiarlos.

<sup>15</sup> Investigaciones más recientes han rebatido ese argumento destacando que la industria francesa, desde un punto de vista tecnológico, era más avanzada de lo que tradicionalmente se había estimado (Smith, 2006). Landes propuso en otros muchos trabajos la importancia de los factores culturales, los valores imperantes, y las actitudes sociales a la hora de explicar la formación y el desarrollo del espíritu empresarial y, en consecuencia, el desarrollo económico regional (Landes, 1969/2003, 1998).

<sup>16</sup> Yamamura (1968, 1978) rebatió esos argumentos señalando que los valores característicos de los emprendedores japoneses a finales del siglo XIX eran bastante similares a los del resto de emprendedores en otras regiones.

<sup>17</sup> El término anglosajón *gentrification* deriva de “*gentry*”, la clase social compuesta por la baja y media nobleza y los terratenientes. Wiener empleaba el término para hacer referencia a la aspiración de los empresarios e industriales británicos a alcanzar la cómoda posición de rentistas típica de la *gentry*. La idea de una cultura británica “anti-empresarial” también ha sido rebatida por numerosos autores (Berghoff y Möller, 1994; Coleman y Macleod, 1986; Collins y Robbins, 1990).

De la mano de sociólogos, psicólogos y economistas heterodoxos, la investigación histórica sobre emprendimiento siguió avanzando durante los años sesenta y setenta. A partir de estudios históricos, y explorando las diversidades regionales, una nueva generación de investigadores profundizaron en la influencia del entorno social como determinante de la actitud emprendedora. En este grupo se incluyen autores como David McClelland y Everett Hagen. Sus trabajos permitieron identificar ciertas características personales y motivaciones propias de los emprendedores, como la “necesidad de logro” –“*need for achievement*”–, propuesta por McClelland (1961), o el estatus social, descrito por Hagen (1962). Estas aportaciones acabaron conformando una de las líneas de investigación en emprendimiento más populares: la llamada perspectiva de los rasgos o *traits approach*, que si bien partía de los enfoques sociológicos propuestos por Jenks y Cochran, terminó estrechando su área de análisis para centrarse en el estudio del emprendedor como individuo<sup>18</sup>. Así, desde finales de los años setenta la herramienta histórica empezó a perder peso en las investigaciones sobre emprendimiento: individuo y empresa se convirtieron en los dos niveles de análisis más recurrentes mientras que los estudios a escala industrial, regional o nacional y los que empleaban una metodología longitudinal quedaron relegados en el *mainstream* (Jones y Wadhvani, 2006). Mientras que psicólogos, sociólogos y especialmente investigadores del área de la organización de empresas se interesaban por el citado enfoque individualista del emprendimiento, los historiadores económicos y de la empresa abandonaban este campo para embarcarse en disciplinas emergentes como la cliometría o Nueva Historia Económica, basada en el empleo de modelos matemáticos para el estudio del crecimiento económico, y el análisis de las grandes corporaciones bajo la sombra del trabajo de Alfred D. Chandler (1962). El ejemplo más significativo de este giro en la agenda investigadora fue la desaparición de la revista *Explorations in Entrepreneurial History* y su reconversión en *Explorations in Economic History*, una publicación dedicada a los nuevos estudios cuantitativos.

Analizada en su conjunto, se puede afirmar que a finales de los años setenta la investigación histórica sobre emprendimiento se encontraba en un estadio aún inicial de su desarrollo. No había conseguido crear una robusta teoría sobre la naturaleza del fenómeno ni tampoco dejaba clara la contribución del emprendimiento al crecimiento económico (Wadhvani, 2010). No obstante, a pesar de sus limitaciones, su influencia en el posterior

---

<sup>18</sup> Este enfoque se centra en la definición de los principales atributos que caracterizan a los emprendedores y los hacen diferentes del resto de miembros de la sociedad. Muchos autores han criticado esta línea de investigación por su atemporalidad y por no considerar la influencia del contexto que rodea al emprendedor (Gartner, 1988; Shaver, 1995; Low y MacMillan, 1988).

desarrollo de la disciplina es innegable, aunque frecuentemente subestimada. De hecho, fueron las dificultades que atravesó el progreso científico de mediados del siglo XX las que animaron a muchos otros investigadores sociales y, en particular, a las nuevas generaciones de historiadores económicos a retomar aquella agenda de investigación, prestando atención nuevamente al contexto histórico y temporal, y marcando un quinto hito en la investigación histórica sobre emprendimiento. Aparecieron así nuevos estudios que exploraban la influencia del marco institucional en el desarrollo de iniciativas empresariales y, por ende, en el crecimiento económico como los de Baumol (1988, 1990), North (1990), Davis y North (1971), North y Weingast (1989) y Murmann (2003)<sup>19</sup>. Los valores y la cultura también volvieron a reincorporarse a la agenda investigadora. Destacan dentro de esta línea los trabajos de Casson (1986, 1991, 1995, 2003), sobre los determinantes sociales, religiosos y culturales del emprendimiento y su influencia en el desarrollo económico, así como los de Walker (1986), Morawaska (1996) y Tennenbaum (1993), que demostraron cómo la pertenencia a ciertos grupos sociales —en función de raza, género, religión o clase social— determina el ejercicio de la función empresarial condicionando el acceso a recursos estratégicos.

Las biografías de empresarios, de larga tradición entre historiadores económicos, y los estudios sobre empresas, también han jugado un gran papel a la hora de reincorporar el emprendimiento en la agenda de investigación histórica. En su conjunto han servido de herramienta para identificar y examinar los condicionantes sociales al emprendimiento y explorar diferencias regionales<sup>20</sup>. Otra línea de investigación reciente, arraigada en las perspectivas chandlerianas, se ha interesado por estudiar el emprendimiento a escala organizativa (*corporate entrepreneurship*) analizando cómo el contexto histórico afecta al comportamiento emprendedor de las organizaciones e identificando los factores que promueven u obstaculizan la innovación en grandes empresas (Hounshell y Smith, 1988; Graham y Schuldiner, 2001; Cuff, 2002; Lazonick, 2003; Díaz Morlán, 2009)<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> El historiador económico Douglas North, que jugó un papel decisivo en la emergencia del “nuevo institucionalismo”, destacó la importancia de los derechos de propiedad y las instituciones legales como impulsores de la iniciativa empresarial y como determinantes del grado y forma de desarrollo económico de las sociedades (North, 1990).

<sup>20</sup> Las siguientes son algunas de las muchas obras que podrían citarse en el capítulo de biografías de empresarios y estudios de caso sobre empresas: Foreman-Peck (2006), Kenzer (1989), Nicholas (1999, 2000), Olegario (1999); para el caso español: Álvaro (2007), Cabana (2006), Díaz Morlán (2002), Fernández Pérez (2004, 2009), García Ruiz (2010), García Ruiz y Laguna (1999), García Ruiz y Santos Redondo (2001), Puig (2003a, 2003b), Puig y Torres (2008), San Román (2011), Torres (1998, 2000), Tortella, Caruana y García Ruiz (2009), Tortella, Ortiz-Villajos y García Ruiz (2011), Valdaliso (2006) y Vidal (2005).

<sup>21</sup> Una revisión sobre las líneas de investigación recientes en emprendimiento con perspectivas históricas aparece en Jones y Wadhvani (2008).

La revisión de las principales aportaciones que se han hecho al emprendimiento desde la visión histórica no cabría cerrarse sin ofrecer un breve repaso de la producción académica española. El emprendimiento también es aquí una disciplina de investigación que cuenta con una larga tradición histórica. En su examen es obligatorio mencionar, en concreto, el debate que desde principios del siglo XX ocupó a varios autores sobre la existencia o, por el contrario, ausencia de un espíritu empresarial en España. Intelectuales ligados a la generación del 98 y al regeneracionismo político atribuyeron el lento desarrollo económico español a la ausencia de un espíritu empresarial. Casi un siglo después, el debate fue recuperado por Gabriel Tortella (1994, 1996) que defendió ese mismo argumento apuntando que los bajos niveles educativos así como determinados valores sociales y culturales –ligados al “modelo castizo” del que también hablaban economistas como Juan Velarde y Enrique Fuentes Quintana– habían sido factores que impidieron en España la emergencia de una verdadera mentalidad empresarial. La debilidad del espíritu empresarial español constituía, para este autor, el factor fundamental que explicaba el lento desarrollo económico del país en el siglo XIX<sup>22</sup>. La tesis de Tortella fue inmediatamente criticada por Sudrià (1995) y, diez años después, Valdaliso (2005) señaló que las raíces del lento desarrollo económico tenían mucho más que ver con problemas institucionales que con la mera escasez de espíritu empresarial. El propio Tortella (2000) matizó sus argumentos iniciales para inclinarse finalmente por esta posición.

En los últimos años, la historiografía económica española ha tratado de profundizar más en el estudio de la función empresarial, sus determinantes y su contribución al crecimiento económico, recurriendo a la literatura teórica existente y empleando, en muchas ocasiones, indicadores cuantitativos objetivos que permiten la contrastación de resultados y su comparación internacional (Valdaliso y García Ruiz, 2013). Son relevantes, en esta línea, los trabajos de Tortella, García Ruiz, Ortiz-Villajos y Quiroga (2009), Díaz Morlán (2009), García Ruiz y Toninelli (2010), Tortella, Quiroga y Moral (2011) y Tortella y Quiroga (2012). En su conjunto, este grupo de investigaciones sitúan la raíz del lento desarrollo económico español en la combinación de factores como los condicionantes geográficos, el lento crecimiento del mercado interior y, sobre todo, las características del marco institucional, entre las que se incluyen unos bajos niveles educativos, que favorecieron con mayor intensidad que en otros países las funciones empresariales

---

<sup>22</sup> Como prueba de esa debilidad, Tortella (1994, p. 179) destacaba la gran importancia que han tenido los empresarial extranjeros en la historia económica española especialmente en el siglo XIX y, al mismo tiempo, la fuerte propensión de los empresarios españoles a “huir” de la competencia, buscando la protección oficial y del monopolio.

improductivas a costa de la eficiencia y la competitividad de las empresas y de la economía española en su conjunto<sup>23</sup>.

A la vista de lo expuesto puede, por último, afirmarse que el conjunto de trabajos integrados en el citado quinto hito de la investigación histórica sobre emprendimiento demuestran que, en los últimos años, el fenómeno emprendedor se ha reintroducido en la producción académica española e internacional de historiadores económicos y empresariales. No en vano, Amatori (2009) ha señalado que, dentro de la historia empresarial, el estudio del emprendimiento constituye una de las líneas de investigación más prometedoras para el futuro.

## 1.2. El emprendimiento visto desde el *management*

Los años setenta del siglo XX marcaron un giro en la agenda investigadora sobre emprendimiento. Con ellos llegó un período de “destrucción creativa” en el que una oleada de cambios tecnológicos e industriales instó a una nueva generación de investigadores a cuestionar la eficiencia de las grandes corporaciones y a relanzar nuevos debates sobre el emprendimiento y las pequeñas y medianas empresas. En contraposición al creciente interés sobre la gran empresa industrial, los investigadores del área de organización de empresas comenzaron a interesarse por la figura del emprendedor y la pequeña organización emprendedora y retomaron la agenda de investigación allí donde sociólogos, psicólogos, economistas e historiadores la habían dejado. Con ellos vieron la luz las primeras revistas especializadas en emprendimiento y pequeñas organizaciones emprendedoras: *Journal of Small Business Management* —que había comenzado su andadura en 1963, se convirtió en la publicación oficial del International Council of Small Business en 1977—, *American Journal of Small Business* —que nació en 1975 bajo la dirección de Ray Bagby

---

<sup>23</sup> Tortella et al. (2009), Tortella, Quiroga y Moral (2011) y Tortella y Quiroga (2012) prestan mayor atención al estudio del factor educativo, ofreciendo en la segunda y tercera obras un ejercicio de comparación internacional. Las conclusiones generales de estos trabajos apuntan que las variables educativas tienen una repercusión positiva sobre la cantidad y, especialmente, la calidad de la función empresarial fomentando, por ende, un efecto también positivo en términos de renta y bienestar esperado. La obra de García Ruiz y Toninelli (2010) ofrece una compilación de trabajos que abordan la influencia de una mayor variedad de factores y una panorámica que incluye los casos españoles, italiano, griego y latinoamericano. La amplia gama de parámetros analizados en esta obra incluyen, entre otros, el origen familiar y los estudios formativos de los empresarios, sus capacidades creativas, las innovaciones tecnológicas, el descubrimiento de nuevos mercados de exportación, el tipo y diversidad de sectores en los que invierten los empresarios o el hallazgo de nuevas materias primas. Díaz Morlán (2009) centra su interés en el estudio del mercado de la función empresarial proponiendo un enfoque teórico y analítico en el que el emprendimiento se convierte en un factor susceptible de ser comercializado y la asignación de su precio resulta más compleja que la mera fijación de un tipo de interés.

y fue redenidoado *Entrepreneurship Theory y Practice* en 1988–, *Journal of Business Venturing* – creado en 1985 por Ian MacMillan con el patrocinio de la Universidad de Nueva York y el Wharton School–, *Small Business Economics* –que fue creado en 1989 por Zoltan Acs y David Audretsch– y *Entrepreneurship y Regional Development* –desde 1989– (Cooper, 2003).

Esta línea de investigación emergente sobre emprendimiento centró sus contribuciones en cuatro aspectos cuyo análisis excluyó las coordenadas espacio-temporales. Estos aspectos, descritos en las próximas líneas, fueron en esencia: (i) los rasgos psicológicos del emprendedor, (ii) su comportamiento, (iii) el entono en que actúa y (iv) la existencia, identificación y explotación de oportunidades emprendedoras.

(i) Las primeras contribuciones de los académicos de *management* se centraron en la “perspectiva de los rasgos”, ya mencionada en el apartado anterior. Sus principales conclusiones indicaban que el emprendedor posee unos rasgos particulares y distintivos, en cuanto a su propensión para asumir riesgos, creatividad, imaginación o necesidad de logro (McClelland, 1961; Khilstrom y Laffont, 1979; Schere, 1982; Bridge, O’Neill y Cromie, 2003). También, y en consecuencia, definían a los individuos más propensos a crear empresas (Brockhaus, 1975, 1980; Hoher y Ganrose, 1985; Bowen y Hisrich, 1986). En resumen, este enfoque individualista implica que el “emprendedor nace y no se hace”. Esta simplista afirmación ha sido acreedora de multitud de críticas. William Gartner, Ian MacMillan y Murray Low, entre los más destacados, señalaron tempranamente que esta línea de investigación era “inherentemente inútil” en ausencia de una comprensión del contexto que rodea a todo emprendedor (Gartner, 1988; Low y MacMillan, 1988; Shaver, 1995).

(ii) Durante los años ochenta y noventa se generalizó un segundo enfoque basado en la aplicación de modelos cognitivos del comportamiento humano, como una alternativa al anterior enfoque individualista. Esta perspectiva se desarrolló en torno a dos principales líneas de investigación. La primera se basa en la aplicación del concepto de “autoeficacia”, que resalta la importancia de las creencias que el emprendedor tiene sobre sus capacidades, como predictor del éxito en la creación de una nueva empresa (Bandura, 1989, 1997). Esta herramienta se ha empleado en estudios para detectar la propensión a emprender un negocio así como para explorar variaciones en su resultado (Scott y Twomey, 1988; Krueger y Dickson, 1994; Chen, Greene y Crick, 1998; DeNoble et al., 1999; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000; Segal, Borgia y Schoenfeld, 2002; Wang, Wong y Lu, 2002; Wilson,

Kickul y Marlino, 2007)<sup>24</sup>. La segunda línea de investigación dentro de los estudios cognitivos consiste en la aplicación de modelos que explican la conducta de los sujetos (e.g. emprendedores) en base a la relación creencias-actitud-intención-comportamiento. En particular, la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen considera la intención de un determinado individuo como el mejor indicador o previsor de su posterior conducta, y como tal puede emplearse para anticipar la decisión de emprender y para explicar el comportamiento emprendedor (Krueger y Carsrud, 1993; Krueger y Brazeal, 1994; Kolvereid, 1996; Luthje y Franke, 2003; Souitaris, Zerbini y Al-Laham, 2007)<sup>25</sup>.

A pesar de que el estudio de las “intenciones emprendedoras” se encuentra todavía en una fase inicial de desarrollo, el foco en el carácter distintivo del emprendedor sigue recibiendo críticas, tanto dentro como fuera del área de organización de empresas. Merece destacarse la aportación de Gartner al respecto (Gartner, 1988). Este autor llamaba la atención sobre el camino errático que, a su entender, la investigación sobre emprendimiento tomaba. Gartner señalaba que las preguntas de investigación relacionadas con “quién es el emprendedor” no eran acertadas y proponía que el estudio del emprendimiento debía centrarse en “lo que hace el emprendedor”, es decir, en el proceso de creación de empresas. De hecho, especificaba que la creación de empresas es precisamente lo que separa al emprendimiento de otras disciplinas.

(iii) Unas y otras críticas abrieron el camino a nuevos enfoques. Uno de ellos, el tercero de los citados, fue el que se centró en el entorno. Estudios, mayoritariamente cuantitativos, buscaron relacionar el fenómeno emprendedor con el entorno externo en que se desarrolla. El cambio tecnológico, la estructura industrial, el marco institucional o el propio contexto geográfico son algunos de los factores que se han definido como condicionantes de la función empresarial. Los estudios de Tushman y Anderson (1986), Hannan y Freeman (1987), Acs y Audretsch (1990), Audretsch y Acs (1994), Grant (1996),

---

<sup>24</sup> La escala más utilizada para medir la autoeficacia emprendedora es la desarrollada por De Noble, Jung y Ehrlich (1999) –Entrepreneurial Self-Efficacy, ESE–, existiendo una versión adaptada y validada en castellano por Moriano, Palací y Morales (2006), que se compone de 23 *items* con formato de respuesta tipo Likert cuyos valores se extienden desde 1 “completamente incapaz” hasta 5 “perfectamente capaz”. En general, en este instrumento se recogen las principales tareas que debería desarrollar un emprendedor para tener éxito en su propia empresa, resaltando las siguientes dimensiones: desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado, construir un entorno innovador, iniciar relaciones con inversores, definir el objetivo central del negocio, afrontar cambios inesperados y desarrollar los recursos humanos clave.

<sup>25</sup> La Teoría de Ajzen contempla dos tipos de variables determinantes o explicativas de la intención de comportamiento: la actitud hacia el comportamiento y la norma subjetiva del individuo. De este modo, las creencias respecto a la conducta a desarrollar preceden a la actitud y las creencias normativas preceden a las normas subjetivas; a su vez, las actitudes y las normas subjetivas preceden a la intención y ésta al comportamiento real (Ajzen, 1991; Ajzen y Fishbein, 1980).



Dobbin y Dowd (1997), y McMillan y Woodruff (2002), entre otros, se incluyen dentro de este enfoque que, al igual que los anteriores, también ha recibido sus críticas. Shane (2003), entre los más destacados, señala que esta línea de investigación vuelve a cometer el mismo error que las anteriores pues sólo mira a una de las esferas del emprendimiento. El contexto, por sí solo, no determina ni explica la función empresarial pues ésta también requiere de la acción de individuos que identifican y explotan oportunidades.

(iv) De este modo, una completa explicación del fenómeno emprendedor debería considerar conjuntamente el entorno, los individuos y las empresas (Shane, 2003; Shane y Venkataraman, 2000). Éste es precisamente el núcleo de una de las recientes líneas de investigación en emprendimiento, la cuarta citada, que se centra en el estudio de las fuentes de oportunidades, del proceso de descubrimiento y explotación de esas oportunidades así como de los individuos que las descubren y explotan (Shane y Venkataraman, 2000; Shane, 2003). De acuerdo con el enfoque basado en las oportunidades, la función empresarial implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para crear nuevos productos, servicios, materias primas, formas organizativas, mercados o procesos productivos que no existían con anterioridad (Shane y Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). La iniciativa empresarial no depende sólo de la presencia de individuos emprendedores, sino que es el resultado de la confluencia de los emprendedores con las oportunidades de negocio. Un concepto de oportunidad empresarial que ha sido bien aceptado es el de Shane y Venkataraman (2000), para los que las oportunidades empresariales se definen como aquellas situaciones en las que nuevos productos o servicios, materias primas y formas de organización pueden ser introducidos y vendidos a un precio mayor que sus costes de producción (Shane y Venkataraman, 2000; Casson, 1982, 2003). De la perspectiva basada en las oportunidades se deducen dos importantes implicaciones. La primera, que el emprendimiento no sólo implica la creación de nuevas empresas, tal y como tradicionalmente se ha considerado, sino que todos los procesos anteriormente citados pueden producirse en el seno de una organización ya establecida. La iniciativa empresarial queda por tanto ligada al proceso de explotación de oportunidades, bien creando nuevas organizaciones o bien a través de empresas ya existentes. La segunda, que el emprendimiento es un fenómeno que depende del contexto, por tanto, su análisis implica necesariamente considerar el entorno geográfico, institucional, social y, por supuesto, histórico que lo rodea —réplica del pensamiento schumpeteriano—.

En los últimos años, las oportunidades empresariales se han convertido en la unidad de análisis más citada dentro del área del emprendimiento y se ha acumulado un vasto

cuerpo de literatura difícil de catalogar (Hsieh, Nickerson y Zenger, 2007). A pesar de su creciente interés, esta línea de investigación carece de una teoría unificada y de una clara definición de conceptos. Las principales contribuciones van desde las perspectivas ligadas a los rasgos psicológicos de los individuos (*“trait-based perspectives”*) hasta el análisis del entorno económico, social, institucional y tecnológico en el que surgen las oportunidades (Popp y Holt, 2013).

El enfoque basado en el estudio de las oportunidades ha tratado de responder a tres grandes cuestiones cuyas aportaciones más significativas se resumen a continuación. Las tres preguntas son: ¿Por qué surgen las oportunidades?, ¿por qué unos individuos y no otros perciben las oportunidades?, y ¿cómo explotan los emprendedores las oportunidades? (Mason y Harvey, 2013).

Respecto a la primera pregunta, la literatura indica que las oportunidades empresariales surgen cuando las estructuras tecnológicas, de mercado o de conocimiento se transforman. En definitiva, es el cambio en sí mismo el que permite introducir una nueva combinación de recursos que produce un valor económico (Drucker, 1985; Companys y McMullen, 2007). Además del cambio, otros estudios han argumentado que las oportunidades emprendedoras surgen porque los distintos miembros de la sociedad tienen creencias diferentes acerca del valor relativo de los recursos, dado el potencial de transformarlos a un estado diferente (Casson, 1982; Kirzner, 1997). De este modo, un descubrimiento emprendedor ocurre cuando alguien llega a la conclusión de que no se está haciendo “el mejor uso” de una serie de recursos o, dicho de otra forma, cuando concluye que los agentes económicos están haciendo una mala combinación de los recursos.

El carácter objetivo o subjetivo de las oportunidades es la principal fuente de controversia entre los investigadores que han estudiado la naturaleza de las oportunidades empresariales al tratar de responder a la primera pregunta citada –por qué surgen las oportunidades–. No existe acuerdo sobre si las oportunidades existen independientemente de que alguien decida explotarlas, es decir, como hecho objetivo, o son sólo medios que una persona se plantea para lograr un fin (la explotación), en cuyo caso se consideran subjetivas (McMullen, Plummer, y Acs, 2007)<sup>26</sup>. Entre los autores que consideran que las

---

<sup>26</sup> Companys y McMullen (2007) identificaron tres escuelas para el estudio de las oportunidades empresariales: la escuela económica, la escuela cognitiva-cultural y la escuela sociopolítica. Para la primera, las oportunidades empresariales surgen debido a cambios en el conocimiento, entendido éste como un stock de datos significativos o información sobre los recursos materiales. En este caso, las oportunidades se consideran preexistentes al descubrimiento y, por tanto, su existencia se observa como un hecho objetivo. La escuela cognitiva-cultural concibe las oportunidades como una redefinición de un problema a resolver. Según este

oportunidades empresariales tienen naturaleza objetiva se puede destacar a Casson y Wadeson (2007), que identifican la oportunidad con un proyecto. De acuerdo con su idea, la economía se puede definir como un sistema de proyectos interdependientes, relacionados por flujos de información y recursos materiales. Cada proyecto genera bienes y servicios, de modo que un proyecto simple da lugar a un único producto o servicio y un proyecto complejo a varios. Puesto que tanto la información como los recursos materiales son escasos, el problema económico de una sociedad se centra en seleccionar el conjunto óptimo de proyectos. Dada la situación de la economía en un determinado momento, existirán una serie de proyectos que serán los que mejor respondan a las necesidades de la sociedad, aunque, debido a la escasez de información, algunos de estos proyectos no serán identificados (Casson y Wadeson, 2007). En esta misma línea también se encuentran Shane y Venkataraman (2000), que señalan que las oportunidades existen antes e independientemente de su descubrimiento y explotación. Así, aunque su identificación sea un proceso subjetivo, su existencia se considera un fenómeno objetivo (Buenstorf, 2007).

Entre los autores que señalan la existencia de oportunidades de naturaleza subjetiva destacan Gartner (1985), Langlois y Cosgel (1993), Sarasvathy (2001), Loasby (2002), Sarasvathy, Dew, Velamuri y Venkataraman (2003), Álvarez y Barney (2007) y Dimov (2011). Estos académicos consideran que las oportunidades no pueden ser conocidas de antemano, sino que su existencia requiere de la acción de un individuo que busca generar un valor económico. La oportunidad empresarial supone la posibilidad de obtener beneficios por la existencia de imperfecciones en los mercados, pero desde esta perspectiva no se considera que las imperfecciones se deban a la aparición de información externa al mercado, sino que son generadas por el propio emprendedor (Álvarez y Barney, 2007). Se supone, además, que en el proceso empresarial no existen objetivos definidos, sino que se van construyendo a partir de los medios disponibles y mediante la interacción entre el emprendedor y su entorno. En este caso las oportunidades no existen cuando el emprendedor empieza a actuar, sino que constituyen una posibilidad y son el resultado de un proceso continuo de ensayo y error (Sarasvathy et al., 2003; Álvarez y Barney, 2007).

Respecto a la segunda pregunta de investigación que se han planteado los académicos encuadrados en el enfoque de las oportunidades —por qué unos individuos y no otros

---

enfoque las oportunidades son subjetivas pues su descubrimiento depende de la capacidad cognitiva del individuo para procesar información y definir un problema determinado como una oportunidad. Por último, la escuela sociopolítica supone una visión intermedia entre las dos perspectivas anteriores y considera a las oportunidades como un fenómeno objetivo, en tanto existen en complejos entramados sociales, pero también subjetivo conforme los actores sociales desarrollan los marcos ideológicos para su explotación y movilizan los medios para llevarla a cabo.

perciben las oportunidades–, la literatura considera los factores psicológicos y cognitivos de los potenciales emprendedores así como la asimetría de información y de creencias como condicionantes para el descubrimiento de una oportunidad (Bhave, 1994; Singh, Hills y Lumpkin, 1999). De esta forma, se ha comprobado que el descubrimiento de oportunidades está relacionado positivamente con determinadas habilidades cognitivas como la creatividad (Hills, Lumpkin y Singh, 1997), el optimismo (Krueger y Dickson, 1994), la tolerancia al riesgo (Sarasvathy, Simon y Lave, 1998) y otros rasgos de la personalidad. Adicionalmente, se ha señalado que los conocimientos acumulados por el emprendedor a lo largo de su vida, su nivel de formación (Bellu, Davidsson y Goldfarb, 1990; Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Honig, 1996; Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997), las experiencias laborales previas (Davidsson y Honig, 2003), y el conocimiento particular sobre las industrias y/o necesidades de los clientes (Shane, 2000) ayudan a mejorar las estrategias de búsqueda de oportunidades y, por lo tanto, contribuyen a su descubrimiento.

Por otro lado, un creciente número de trabajos ha llamado la atención sobre la influencia que ejerce el entorno social del potencial emprendedor sobre el descubrimiento de oportunidades. La literatura destaca que las características del entorno más próximo –del que forman parte los familiares, amigos y los compañeros de trabajo– influyen en la capacidad de los individuos para identificar oportunidades (Hills, et al., 1997; De Koning, 1999, 2003). También, las convenciones, las ferias profesionales y las asociaciones profesionales –de consumidores, proveedores o inversores– con intereses en la misma industria son entornos sociales que facilitan el reconocimiento de oportunidades (Ozgen y Baron, 2007). Las redes sociales, en general, juegan un papel fundamental en el descubrimiento de oportunidades, ya que facilitan la difusión de información entre sus miembros y complementan las capacidades cognitivas del potencial emprendedor (De Koning, 1999; Singh, 2000; de Carolis y Saporito, 2006). Así, los entornos que cuentan con un stock elevado de capital social se caracterizan por haber desarrollado numerosas y densas redes de intercambio social. Los individuos que residen en estos entornos tienen mayores oportunidades para captar información y definir nuevos negocios a través de los contactos que mantengan con otros miembros de la red, que pueden facilitar conocimientos y recursos complementarios (Larson, 1991). Cuanto más elevado sea el stock de capital social acumulado en un entorno determinado, mayor será la probabilidad de que sean descubiertas las oportunidades de creación empresarial (Hills et al., 1997).

La tercera pregunta de investigación relevante planteada en el enfoque de las oportunidades –cómo explotan los emprendedores las oportunidades– es la que más interés ha despertado entre los investigadores del campo del emprendimiento (Shane y Venkataraman, 2000; Eckhardt y Shane, 2003; Choi y Shepherd, 2004; Choi, Levesque y Shepherd, 2008)<sup>27</sup>. La literatura se ha centrado en estudiar el proceso de explotación de una oportunidad y ha analizado una variedad de temas: la adquisición de recursos –fundamentalmente el acceso a la financiación–, el proceso de organización –la planificación y creación de una empresa, el desarrollo de rutinas y estructuras corporativas, la contratación de empleados y la formación de una estructura organizativa– así como las estrategias para conseguir una ventaja comparativa y crear valor (Shane, 2003). Dos de las cuestiones que más han interesado a la hora de contestar a esta tercera pregunta han sido: (i) las estrategias para explotar las oportunidades y (ii) la forma de organización empresarial en que ha derivado el emprendimiento. Respecto a la primera cuestión, la teoría define a la estrategia emprendedora como el conjunto de acciones que las empresas desarrollan para adaptarse al cambio en el entorno y para explotar oportunidades (Hitt et al., 2001). De acuerdo con esta definición, varios autores han demostrado que las estrategias y estructuras emprendedoras son especialmente adecuadas cuando la “variabilidad” del entorno es alta, es decir, cuando el grado de incertidumbre y el nivel de competencia es elevado (Hannan y Freeman, 1984; D’Aveni, 1994; Brown y Eisenhardt, 1997).

Dependiendo de la relación entre estrategia, estructura y actuación, y en función de la naturaleza de la oportunidad –objetiva o subjetiva–, los *management scholars* han distinguido entre dos grupos de estrategias según la forma en que es conceptualizada la oportunidad. El primer grupo comprende las estrategias de carácter económico y social para explotar las oportunidades “objetivas” y el segundo, las estrategias de tipo cultural y político en el caso de que las oportunidades sean “subjetivas” (Companys y McMullen, 2007). Dentro del primer grupo, los académicos de la escuela económica, basándose en la teoría de los recursos y las capacidades, señalan que la estrategia para explotar oportunidades pasa por el procesamiento de información y la adquisición de los recursos y las capacidades necesarias

---

<sup>27</sup> El descubrimiento de una oportunidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para el ejercicio emprendedor. Tras el descubrimiento de una oportunidad, la decisión de explotarla está condicionada por numerosos factores relacionados con la naturaleza de la oportunidad (etapa del ciclo de vida, estructura de la industria, valor previsto del beneficio emprendedor) y con factores psicológicos relacionados con la personalidad y la motivación del potencial emprendedor. También influyen determinadas circunstancias personales del individuo: su nivel de renta, formación, experiencia, edad o posición social (Shane y Venkataraman, 2000).

para conseguir una ventaja competitiva, dado un determinado entorno. Este enfoque económico adolece de una visión excesivamente lineal y estática. En efecto, otras aportaciones dentro de la escuela económica sugieren que la adquisición de una ventaja comparativa debe verse como un proceso dinámico y, por ello, proponen que el estudio de la función empresarial debe atender, en particular, a todo aquello que el emprendedor hace en el entorno en que actúa. La continua “metamorfosis” de recursos, capacidades y estructuras corporativas (Rindova y Kotha, 2001) y la “capacidad de absorción” (Cohen y Levinthal, 1990; Lane, Koka y Pathak, 2006) y de “transformación” de una empresa son algunas de las estrategias de tipo económico que permiten a las compañías adaptarse al cambio continuo y mantener una actitud innovadora capaz de sostener sus ventajas comparativas<sup>28</sup>.

Más allá de las estrategias puramente económicas, la literatura también ha destacado la importancia de los recursos sociales para desarrollar y explotar una oportunidad empresarial configurando un tipo de estrategias de carácter social. Las redes son recursos estratégicos en tanto suministran a los emprendedores recursos e información necesarios para innovar y adaptarse a un entorno cambiante (Powell et al., 1996; Uzzi, 1996). Es obvio que el emprendedor no es un individuo aislado, y por ello, su capacidad para desarrollar y mantener una red de contactos sociales es crucial no sólo para crear un negocio sino también para asegurar su supervivencia —esta línea de investigación se analizará más adelante, en concreto en el apartado 2.2—.

Otro conjunto de investigaciones ha destacado el papel de las creencias, valores e ideologías en el ejercicio del emprendimiento, configurando el segundo grupo de estrategias catalogadas como culturales y políticas. Según este enfoque, los emprendedores se valen de un conjunto de hábitos, habilidades o patrones que les permiten actuar de la manera más eficaz para conseguir sus objetivos (Swidler, 1986). Bajo un entorno incierto, el emprendedor puede desarrollar nuevos patrones cognitivos con los que interpretar y definir el entorno y, por tanto, crear nuevas oportunidades (Porac y Thomas, 1990; Fligstein,

---

<sup>28</sup> El concepto de capacidad de absorción recoge la habilidad de una empresa para reconocer el valor de una información nueva, externa a la empresa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Como han señalado Lane, Koka y Pathak (2006), constituye uno de los procesos de aprendizaje fundamentales en una compañía, en tanto refleja su habilidad para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno. En consecuencia, desarrollar y mantener la capacidad de absorción resulta crítico para la supervivencia a largo plazo de una organización porque la capacidad de absorción puede reforzar, complementar o reorientar la base de conocimientos de la empresa. Junto con ésta, la capacidad de transformación de una compañía hace referencia a su habilidad para desarrollar y mejorar las rutinas que facilitan combinar el conocimiento existente y el nuevo conocimiento adquirido y asimilado, lo que se consigue añadiendo o eliminando conocimiento o simplemente interpretando el mismo conocimiento de forma diferente (Garud y Nayyar, 1994).

1996). Para ello, los emprendedores emplean los símbolos visuales y la retórica para respaldar su proyecto y conseguir que otros se unan a la causa (Baron y Brush, 1999; Baron y Markman, 2003; Anderson, 2005; Clarke, 2011). Además, la capacidad del emprendedor para aprovechar un entorno de incertidumbre también depende de sus habilidades políticas. Los emprendedores necesitan recurrir a la presión política y persuadir a otros para que se unan a coaliciones con las que cambiar las estructuras de gobierno en su propio beneficio (Fligstein, 1996; Rao et al., 2000; Yakubovich et al., 2005).

La segunda cuestión que ha interesado a los académicos enmarcados en el enfoque de las oportunidades es la forma de organización empresarial en que se desarrolla el emprendimiento. Shane y Venkataraman (2000) distinguen dos grandes opciones institucionales: la creación de nuevas empresas y la venta de oportunidades a empresas existentes (i.e. vender la idea del proyecto empresarial). La elección del modo depende de la estructura industrial, de la naturaleza de la oportunidad, y del régimen de “apropiación” de los retornos económicos (Shane y Venkataraman, 2000).

Si consideramos la estructura industrial, la investigación ha señalado que el emprendimiento tiene menos probabilidades de tomar la forma de nuevas empresas cuando las imperfecciones en el mercado de capital hacen más difícil, para los emprendedores independientes, asegurar la financiación para sus actividades (Cohen y Levin, 1989). Por el contrario, la creación de nuevas organizaciones es más probable cuando la persecución de la oportunidad requiere el esfuerzo de individuos que carecen de los incentivos para hacerlo en organizaciones grandes, cuando las economías de escala, las ventajas del *first-mover*, y las curvas de aprendizaje no proporcionan ventajas a empresas existentes (Cohen y Levin, 1989), y cuando existen pocas barreras de entrada para nuevas organizaciones (Acs y Audretsch, 1987).

Si consideramos la naturaleza de las oportunidades, la investigación indica que el emprendimiento tiende a desarrollarse a través de nuevas empresas cuando las oportunidades son más inciertas, cuando no requieren de activos complementarios (Teece, 1986), y cuando anulan la competencia (Tushman y Anderson, 1986).

Finalmente, la investigación sobre “apropiación” de rendimientos económicos ha señalado que la función empresarial conduce a creación de nuevas empresas cuando la información no puede ser protegida por las leyes de propiedad intelectual, lo que inhibe la venta de oportunidades emprendedoras (Cohen y Levin, 1989).

## 2. Historia empresarial y *management*: una encrucijada

A la vista de lo expuesto, la distancia entre el área de organización de empresas y la historia empresarial resulta especialmente evidente en el campo del emprendimiento. Esta divergencia se hace palpable cuando se observa la continua generación, a espaldas de la historia, de nuevos conceptos y teorías aplicables al mundo actual de los negocios que, sin embargo, cuentan con antecedentes históricos directos a los que se llega simplemente echando un rápido vistazo al pasado (Díaz Morlán, 2007). En este apartado me voy a referir en concreto, y sin ánimo de exhaustividad, a dos grandes líneas de investigación que los académicos de *management* han desarrollado con éxito en las últimas décadas y en los que la historia empresarial está llamada a participar: las redes sociales y el emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*). Son, en concreto, las dos líneas de investigación a las que esta tesis doctoral trata de aportar un acercamiento entre *management* e historia.

### 2.1. La esfera social del emprendimiento

El emprendimiento es inherentemente relacional y cambiante por naturaleza (Swedberg, 2000; Steyaert y Katz, 2004). Los emprendedores son agentes que participan del cambio económico y social y que, por tanto, están influidos por el contexto institucional, social e histórico que los rodea (Aldrich, 2011). El conjunto de vínculos sociales que acompañan al emprendedor tiene la capacidad de influir en su comportamiento y en sus decisiones (Homans, 1961; Aldrich et al, 1987; Elfring y Hulsink, 2003; Casson y Della Giusta, 2007). Además, puede condicionar los resultados de una iniciativa emprendedora y es un activo enormemente valioso en tanto que puede proveer al emprendedor de recursos estratégicos como la información, el conocimiento, la experiencia o el capital financiero.

Conocer el entorno que rodea al emprendedor y apreciar su influencia es por tanto fundamental para un adecuado análisis del fenómeno emprendedor. Así, las revisiones teóricas sobre el emprendimiento realizadas por autores como Kilby (1971), Swedberg (2000), Valdaliso y López (2000), Cassis y Minoglou (2005a), que se nutren de las ideas de grandes pensadores como Cantillon, Say, Kirzner, Knight, Weber, North, Schumpeter, Maclelland y Hayek, muestran una visión coherente de un emprendedor sumergido en relaciones sociales para avanzar en la coordinación de sus actividades en un sistema económico complejo. Desde esta perspectiva, el emprendimiento se considera un proceso social —con resultados económicos— que no sólo engloba la forma en que los emprendedores perciben las oportunidades y adquieren los recursos necesarios para



explotaras (Jack y Anderson, 2002; Baker, Gedajlovic y Lubatkin, 2005; De Carolis y Saporito, 2006; Zahra y Wright, 2011; Gedajlovic et al, 2013), sino también el proceso de desarrollo de una iniciativa emprendedora a lo largo del tiempo (Casson y Della Giusta, 2007; Jack et al., 2008).

La sociología, la antropología y la psicología social constituyen el campo de cultivo de esta línea de investigación. Sus aportaciones aparecen recogidas en la tabla 1.1. De ellas –y especialmente de la escuela sociológica– se derivan varias conclusiones. La primera es que aspectos como la interacción, la comunicación y las relaciones sociales son fundamentales para entender el comportamiento humano. La segunda es la importancia de considerar la naturaleza y el contenido de las relaciones de intercambio entre individuos. Y la tercera, la necesidad de adoptar un enfoque basado en los procesos que se suceden, sobre la base de que ningún comportamiento humano es estático sino que se gesta y desarrolla a lo largo del tiempo (Jack y Rose, 2010).

**Tabla 1.1. Antecedentes históricos del estudio de las redes en emprendimiento**

Escuela de pensamiento	Perspectiva	Principales autores	Contribuciones
Sociología	Procesos	Park (1924) Cooley (1956) Simmel (1950)	La clave para entender la vida social es la comunicación y las pautas de interacción entre individuos.
	Funcionalismo	Parsons (1960) Mitchell (1969)	La necesidad de poner atención a los factores que subyacen a las relaciones sociales recurrentes
Antropología	Teoría del intercambio	Levi-Strauss (1969) Malinowski (1922) Frazer (1919) Homans (1961) Blau (1964) Ekeh (1974)	El contenido de las relaciones entre individuos (a), las condiciones bajo las que existen y la evolución de los vínculos sociales.
Psicología social	Teoría del rol	Katz y Kahn (1966) Kadushin (1968) Gross, Mason y McEachern (1958)	El papel de los individuos dentro de una organización. Destacan aspectos como la motivación, las normas de grupo y la conformidad.

Fuente: Jack y Rose (2010), p. 258.

(a) El contenido de las redes sociales es la materia o sustancia relacional (afecto, información, dinero, etc.) que “fluye” a través de los individuos por medio de las relaciones que se dan entre ellos, a partir del intercambio de dicho contenido (Lozanes, 1996).

El trabajo precursor de sociólogos, antropólogos y psicólogos sociales sentó las bases y aportó las primeras herramientas para que investigadores del campo del emprendimiento iniciaran su estudio desde la panorámica de las redes sociales. Así, esta creciente línea de investigación partía de la consideración del individuo –emprendedor– como agente inmerso en un contexto social, en un entramado de relaciones sociales en el que se produce un intercambio de información y recursos. En tanto estas relaciones de intercambio pueden, además, ser manipuladas e influidas por todos los agentes inmersos en ellas, su actuación puede afectar al conjunto de individuos relacionados en muy distintas formas y con variadas consecuencias.

Los investigadores interesados en el estudio del emprendimiento desde su panorámica social han tratado de responder, entre otras, a las siguientes cuestiones: ¿cuál es la naturaleza de una red de emprendedores?, ¿cuál es su estructura?, ¿qué mecanismos de gobierno manejan las relaciones de intercambio entre individuos? y ¿cómo influyen las redes sociales en el ejercicio del emprendimiento? (Hoang y Antoncic, 2003). Los avances han sido notables. Prueba de ello es el creciente número de artículos publicados en las principales revistas académicas (Jack y Rose, 2010). Hoy en día queda sobradamente demostrado que las relaciones sociales son importantes para el emprendedor. Sin embargo, todos los expertos coinciden en señalar que aún no sabemos suficiente sobre redes sociales y, en particular, que necesitamos conocer más a fondo cómo se gestan y desarrollan en el tiempo las relaciones sociales entre emprendedores y cómo estos procesos sociales aportan mecanismos que permiten a una organización nacer, evolucionar y desarrollarse (Hoang y Antoncic, 2003; Elfring y Hulsink, 2007; Jack, 2010; Slotte-Kock y Coviello, 2010). Para ello, los estudios cualitativos y longitudinales resultan especialmente idóneos.

Dada la amplitud que tiene la esfera social del emprendimiento, he elegido dentro de ella una cuestión a la que trataré de acercarme con mi investigación empírica: las redes y su influencia en el ejercicio emprendedor. El próximo apartado profundiza en esta línea de investigación, resume las principales aportaciones que se derivan de la literatura de organización de empresas y destaca la validez de la historia y de las perspectivas de largo plazo como herramientas de análisis.

### **2.1.1. Emprendimiento y redes**

La teoría de redes considera que el emprendimiento está inserto y se desarrolla en una red de relaciones sociales. La creación de una nueva empresa necesita y se puede ver

favorecida por un complejo entramado de relaciones entre el futuro empresario, los recursos y las oportunidades (Veciana, 1999). Dentro de un contexto emprendedor, una red se define como “un conjunto de actores y un conjunto de relaciones que los vinculan” (Hoang y Antoncic, 2003, p. 167), y su creación –el *networking*– es un proceso social que tiene lugar a lo largo del tiempo y que implica la identificación de necesidades, la localización de individuos dentro de la red que puedan satisfacerlas y la construcción de lazos de confianza y reciprocidad (Jack, 2005). Las redes se basan, por tanto, en la interacción que tiene lugar entre el emprendedor y el resto de agentes a los que está conectado por vínculos sociales<sup>29</sup>. En los últimos años el papel significativo que esta interacción juega en la formación de los procesos empresariales, en sus prácticas y resultados ha sido notablemente documentada dentro de la literatura académica (Elfring y Hulsink, 2003; Hoang y Antoncic, 2003; Jack, 2005, 2010; Drakopoulou Dodd y Anderson, 2007; Kahler 2009; Slotte-Kock y Coviello, 2010).

Un emprendedor se enfrenta a múltiples obstáculos para desarrollar sus iniciativas. Uno de los más difíciles es la obtención de los recursos necesarios, que incluyen desde información y capital financiero, hasta el respaldo simbólico que otorga la legitimación social de su actuación. Conseguir estos recursos dependerá de la habilidad del emprendedor para crear relaciones sostenibles de intercambio con otros agentes, hecho que implica una naturaleza relacional en el emprendedor y otorga un carácter social, además del económico, al proceso de emprendimiento (Bruderl y Preisendorfer, 1998; Uzzi, 1997; Davidsson y Honig, 2003; Hite, 2005; Renzulli y Aldrich, 2005; Jack, 2010). Las redes sociales gozan de un enorme valor estratégico para los emprendedores, principalmente porque les permiten acceder a una gran variedad de recursos (Premaratne, 2001), proveen información relevante (Bygrave y Minniti, 2000), son una fuente de competitividad (Malecki y Veldhoen, 1993), favorecen el crecimiento y desarrollo de las empresas (Johannisson, 2000; Hansen, 2000), permiten la entrada a mercados internacionales (Phelan, Dalgic, Li y Sethi, 2006), son una fuente de legitimidad (Elfring y Hulsink, 2003) y han sido reconocidas como espacios para la innovación y el reconocimiento de oportunidades (Singh, Hills, Hybels y Lumpkin, 1999).

---

<sup>29</sup> Las redes sociales son distintas de las redes físicas. En una red social sus miembros son personas o grupos de personas, por ejemplo familias, y los vínculos entre los distintos miembros implican fundamentalmente comunicación. En las redes físicas las conexiones se dan entre objetos, tales como edificios, equipos, sistemas de información, unidos a través de canales que permiten el flujo de intercambios (Casson y Della Giusta, 2007). Aunque las redes sociales y las redes físicas son diferentes, ambas están íntimamente relacionadas en tanto que la explotación de una red física con fines económicos involucra la coordinación que proveen las redes sociales.

Las relaciones interpersonales e interorganizacionales que el emprendedor conforma son los canales a través de los que consigue acceder a una variedad de recursos proporcionados por otros actores (Hoang y Antoncic, 2003). Basándose en las ideas seminales de Granovetter (1973) y de Uzzi (1996), Smith y Lohrke (2008) argumentan que tales lazos constituyen una red definida por la estructura y la calidad de las relaciones de intercambio entre los distintos agentes. De este modo, la naturaleza de las redes de emprendimiento puede entenderse, principalmente, desde dos perspectivas, la estructuralista y la relacional, a las que puede añadirse una tercera, la cognitiva, desarrollada por Anderson y Jack (2002). Estos tres enfoques – (i) estructuralista, (ii) relacional y (iii) cognitivo– ofrecen tres miradas distintas sobre la incidencia de las redes sociales en el proceso de emprendimiento. No obstante, los tres coinciden en que los vínculos sociales que rodean al emprendedor son un activo estratégico de gran valor (Renzulli y Aldrich, 2005). En su ausencia, los emprendedores tienden a enfrentar riesgos relacionados con la dificultad de ganar confianza y apoyo de los proveedores de recursos clave, quienes a su vez perciben el riesgo de selección adversa procedente de la asimetría de información y la falta de legitimidad (Smith y Lohrke, 2008).

(i) La perspectiva estructuralista se centra en establecer cómo el patrón, la arquitectura o la configuración de las redes de intercambio entre el emprendedor y otros individuos afecta al desempeño de su actividad económica. La visión estructuralista asume que la configuración de los lazos y la posición del emprendedor dentro de la red condicionan la transferencia de información y recursos y, por tanto, pueden incrementar o disminuir la probabilidad de éxito del emprendimiento. La investigación en este campo ha obtenido conclusiones contradictorias. Respecto a la posición del emprendedor dentro de la red, existen dos grandes visiones opuestas. La primera, basada en las aportaciones de Coleman (1988, 1990), propone que redes densas y con actores altamente interconectados promueven el desarrollo de confianza entre sus miembros lo que, a su vez, beneficia el intercambio de recursos e información (Semrau y Werner, 2013). En contraste, la investigación encabezada por Burt (1982, 1997, 2005) destaca las ventajas de una red dispersa con miembros desconectados. Esta perspectiva señala que un actor que disponga de una posición central en la red –y que conecta a otros miembros desvinculados entre sí– tiene una mayor probabilidad de acceder a una amplia variedad de recursos y obtiene los

beneficios derivados de su papel de intermediador de flujos de recursos dentro de la red (Semrau y Werner, 2013)<sup>30</sup>.

Desde el punto de vista del tamaño de la red, las conclusiones tampoco son coincidentes (Hoang y Antoncic, 2003; Jack, 2010)<sup>31</sup>. Algunos autores han destacado que el tamaño de la red está positivamente relacionado con el acceso a recursos. De este modo se espera que una red extensa proporcione una mayor cantidad (Aldrich et al., 1987; Liao y Welsch, 2005) y una mayor variedad de recursos al emprendedor (Grandi y Grimaldi, 2003; Greve y Salaff, 2003). El razonamiento que está detrás de esta propuesta es que, debido a que las personas difieren con respecto a su stock de conocimiento y recursos, incluyendo a más personas en una red también debería aumentar la variedad de recursos disponibles para los nuevos empresarios (Greve y Salaff, 2003). Esto es especialmente válido en los primeros estadios de desarrollo de una empresa, cuando el tamaño de la red es reducido y sus miembros se limitan fundamentalmente a personas de la familia, amigos y compañeros de trabajo (Reagans y Zuckerman, 2008). Sin embargo, no siempre el crecimiento de la red implica un mejor acceso a recursos necesarios. Una vez que la red ha alcanzado un tamaño considerable, la inclusión de nuevos miembros puede suponer que los recursos y la información que reciba el emprendedor sean excesivamente redundantes y, por tanto, escasamente válidos para el aprovechamiento de nuevas oportunidades (Semrau y Werner, 2013). Otros estudios indican por el contrario que el tamaño de la red no tiene un impacto determinante en el desarrollo y resultados del negocio (Batjargal, 2003, 2005).

(ii) En contraste con el enfoque estructuralista, la perspectiva relacional se ocupa del contenido y la naturaleza de las relaciones personales directas que el emprendedor construye a través de la historia de sus interacciones. Los vínculos o lazos que constituyen la red pueden tener un impacto significativo en el acceso a recursos (Jack, 2005). La fortaleza de un lazo es el producto de la combinación entre el tiempo de duración, la cercanía emocional, la confianza, el compromiso y la reciprocidad existentes en la relación (Aldrich y Ruef, 2006). Los lazos fuertes –*strong ties*–, generalmente conformados por vínculos familiares o de amistad, generan confianza y facilitan el flujo de información (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000) y conocimiento tácito (Uzzi, 1996). Por el contrario, los lazos débiles –*weak ties*– son de tipo superficial e implican un bajo compromiso

---

<sup>30</sup> Esta perspectiva defiende las ventajas de vincular huecos estructurales dentro de la red, definidos como la ausencia de lazos entre miembros (Hoang y Antoncic, 2003, p. 171). La noción de huecos estructurales determina el acceso a los recursos no tanto por su cantidad sino especialmente por su variedad.

<sup>31</sup> El tamaño de la red se define como el número de vínculos directos que unen al actor central y al resto de miembros de la red.

emocional, relaciones de corto plazo y frecuencia esporádica. La mayor parte de la investigación sobre lazos fuertes y débiles es deudora de las hipótesis seminales de Granovetter (1973)<sup>32</sup>. Este autor –y posteriormente Burt (1992a; 1992b)– argumentaba que una red debería estar conformada por vínculos fuertes y débiles en tanto que la naturaleza de esos lazos condiciona la naturaleza y estructura de la propia organización. Así, en las etapas iniciales del proceso emprendedor, las redes con alto nivel de fortaleza son de gran importancia para la empresa pues proporcionan el acceso a recursos críticos, además de apoyo emocional y práctico (Aldrich et al., 1987; Lechner y Dowling, 2003; Hoang y Antoncic, 2003). De hecho, es mucho más probable que en las primeras etapas, el emprendedor tienda a interactuar con sus contactos más próximos, aquellos con los que ya existe un vínculo, asociación o experiencia previa (Aldrich y Zimmer, 1986; Greve, 1995; Hite, 2003; Elfring y Hulsink, 2003; Dodd y Anderson, 2007; Smith y Lohrke, 2008; Newbert et al, 2013). Sin embargo, a medida que este proceso avanza y la empresa se fortalece, se desarrollan un mayor número de relaciones débiles al incrementarse el número de clientes, proveedores y otros contactos. De igual manera, una red conformada por lazos de tipo homogéneo puede tener limitado valor para un emprendedor debido fundamentalmente a que los lazos con muchas personas de la mismas características o de similares posiciones sociales pueden ser redundantes y de cuestionable valor para proveer información diferente (Aldrich y Ruef, 2006). Por ese motivo se anima a los emprendedores a desarrollar redes heterogéneas basadas en vínculos más débiles. Esto se debe a que tal tipo de redes ofrecen la oportunidad de acceder a información y recursos diversos y articulan conexiones con otros sistemas sociales (Aldrich et al, 1987; Mønsted, 1995; Brüderl y Preisendorfer, 1998). En definitiva, una de las tareas críticas del emprendedor es la de ampliar su red, que parte de un carácter homogéneo, mediante la inclusión de vínculos débiles. De aquí se deduce que la naturaleza de las redes de emprendimiento no es estática y que proporcionan beneficios diferentes a la actividad emprendedora dependiendo de la etapa en que se encuentre.

Algunas aportaciones recientes han complementado esta visión afirmando que no sólo el estadio de desarrollo de una organización determina la elección de uno u otro tipo de vínculo. El contexto también condiciona la naturaleza de la red. De hecho, estudios como los de Stam, Arzlanian y Elfring (2014) concluyen que redes homogéneas compuestas por lazos fuertes son mucho más óptimas para emprendedores que operan en

---

<sup>32</sup> Ver Aldrich et al. (1987), Hills et al. (1997), Marsden y Campbell (1984) o Jack (2005) como ejemplos de la aplicación de estas hipótesis.

economías en vías de desarrollo. En efecto, en ausencia de soporte institucional, los emprendedores tienden a desarrollar sus empresas buscando el apoyo de una red de socios cercanos y de confianza (Xin y Pearce, 1996). Esto es especialmente probable cuando las instituciones políticas, económicas y regulatorias son percibidas como débiles e ineficientes y cuando, por sus características, tienden a limitar el desarrollo de una empresa joven (Arregle et al., 2015; Bruton, Ahlstrom y Obloj, 2008; Kwon y Arenius, 2010). Estas aportaciones sugieren que, para entender debidamente la importancia de los vínculos fuertes en una red emprendedora, hay que atender al contexto y esto no es ni mucho menos una novedad entre historiadores empresariales. De hecho, multitud de estudios de caso han demostrado que la creación de redes sociales entre individuos que comparten valores y orígenes sociales similares ha sido una estrategia que históricamente ha permitido a empresas sobrevivir en entornos inciertos (Casson, 1993, 1999; Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003; Colli y Rose, 1999; Fernández Pérez y Rose, 2009; Granovetter, 1995; Rose, 1999).

(iii) Finalmente, Anderson y Jack (2002) argumentan que existe una tercera perspectiva para estudiar la influencia de las redes sociales en el proceso de emprendimiento. Esta dimensión, propuesta inicialmente por Nahapiet y Ghoshal (1998) y Nonaka (1994), es la cognitiva y presupone la existencia de valores y paradigmas compartidos que permiten una construcción común de significados y de formas de actuar. Esta visión institucionalista, contraria a la concepción del emprendimiento como un proceso de carácter individualista, propone que las redes sociales suministran al emprendedor un conjunto de normas que condicionan su comportamiento. Las normas “institucionalizadas” obligan a una conducta socializada del emprendedor, que debe subordinar deseos individuales a objetivos grupales. Así, la red genera confianza y empuja al emprendedor a adoptar una visión de largo plazo, comprendiendo que sus intereses serán satisfechos en la medida en que se logren los propósitos colectivos. La dimensión cognitiva de las redes también provee al emprendedor de un sistema de interpretaciones que le da sentido a la información recibida y le permite clasificarla en categorías conceptuales. Estos sistemas de significados facilitan el aprendizaje, al permitir la interpretación de la nueva información, facilitar la creación de conocimiento y posibilitar al emprendedor compartir procesos de pensamiento con otros actores de la red.

De la revisión de esta literatura se puede concluir que los aspectos estructurales de la redes han recibido más atención que los relacionales o de procesos (Hoang y Antoncic, 2003; O'Donnell et al., 2001). Disponemos de mucha información acerca de las

características estructurales asociadas a la constitución de redes. Por ejemplo, sabemos que las redes se forman sobre la base de relaciones; que la homogeneidad, diversidad, densidad y extensión de los vínculos entre individuos son aspectos relevantes; que los lazos varían en términos de fortaleza; y que la posición del emprendedor dentro de la red puede condicionar el acceso a recursos en términos de cantidad y de variedad (Kim y Aldrich, 2005). Sin embargo, todavía no conocemos a fondo cómo se forma, desarrolla y cambia una red emprendedora precisamente porque son pocos los trabajos que han estudiado las redes como un proceso evolutivo (Anderson, Drakopoulou-Dodd, y Jack 2010; Slotte-Kock y Coviello, 2010)<sup>33</sup>. La investigación reconoce la relativa ausencia de estudios que exploren la relación entre redes y resultados empresariales, más allá de la fase de *start-up* (Renzulli y Aldrich, 2005), además de su contenido y naturaleza (Uzzi, 1997; Rodan y Galunic, 2004). También se admite la necesidad de explorar la formación y desarrollo de los vínculos sociales a lo largo del tiempo y de atender a todos los procesos y dinámicas particulares que se suceden. Con respecto a la fortaleza de los vínculos, sigue siendo foco de debate el papel y la importancia de los lazos fuertes no sólo en la creación sino también en el desarrollo subsiguiente de una organización (Newbert et al, 2013)<sup>34</sup>.

En resumen, uno de los grandes desafíos que enfrenta la investigación sobre redes es explorar cómo los emprendedores crean y activan redes sociales, cómo manejan y gestionan su evolución y cómo el desarrollo de estas redes condiciona la propia trayectoria de la empresa<sup>35</sup>. Si es éste el objetivo, el camino para avanzar en la investigación parece apuntar hacia dos herramientas clave: los estudios cualitativos y las perspectivas de procesos que tengan en cuenta el carácter longitudinal del proceso de emprendimiento. En primer lugar, admitir la naturaleza dinámica de las redes sociales, explorar su evolución y

---

<sup>33</sup> El trabajo de Larson y Starr (1993) es uno de los pioneros en este campo. Su objetivo es mostrar la relación entre el proceso de formación de las empresas y el proceso evolutivo de las redes que rodean al emprendedor. Estos autores argumentan que las redes se desarrollan mediante un proceso que sigue una secuencia de tres etapas sucesivas. Cada etapa está caracterizada por cambios distintivos en el contenido de las relaciones y los mecanismos de gobierno usados para manejarlas. Estas tres etapas se dan porque le permiten al emprendedor asegurar la obtención de recursos críticos de carácter tangible e intangible: primero el emprendedor se centra en crear lazos simples de persona a persona, segundo, convierte esos lazos en relaciones de intercambio socioeconómico y, tercero, transforma el intercambio en un proceso múltiple, desarrollando un conjunto denso de relaciones de carácter multidimensional e interorganizacional, en donde ciertas relaciones son seleccionadas y adicionadas, mientras que otras son abandonadas. Junto con la obra de Larson y Starr (1992), los trabajos posteriores de Uzzi (1997), Hite y Hesterly (2001), Uzzi y Gillespie (2002), Uzzi y Lancaster (2003), Hite (2003, 2005), son otras aportaciones al estudio de las redes desde una perspectiva evolutiva.

<sup>34</sup> La importancia y características de los diferentes tipos de vínculos y su impacto en los resultados empresariales han sido explorados por Chell y Baines (2000), Elfring y Hulsink (2003) y Jack (2005).

<sup>35</sup> Un ejemplo claro del creciente interés sobre la evolución de las redes es el número especial publicado recientemente por una de las más importantes revistas especializadas en emprendimiento: *Entrepreneurship & Regional Development (Special issue Entrepreneurial Process y Social Networks: A Dynamic Perspective)*.



analizar su impacto en la forma en que se desarrolla una organización exige adoptar una perspectiva cualitativa. Partiendo de una evidencia cualitativa, los estudios de caso son herramientas de investigación especialmente apropiadas si el investigador busca profundizar en un fenómeno determinado y analizarlo dentro su entorno real. En palabras de Eisenhardt (1989), el estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 534). Dentro de la disciplina del emprendimiento, los estudios de caso son muy populares (Bryman, 2004). Destacan por ser muy útiles para mostrar cómo las redes se ven inmersas en el desarrollo de la aventura emprendedora y para proporcionar una detallada explicación del contexto que constituye el telón de fondo en que los emprendedores desarrollan su actividad (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007). La historia empresarial es un terreno notablemente familiarizado con esta metodología de investigación y por ello se encuentra en una posición ventajosa para avanzar en las líneas descritas. Acostumbrada a ofrecer detalladas descripciones de los casos concretos de empresas y empresarios, a reconocer la influencia del pasado sobre los acontecimientos presentes, a ofrecer una comprensión del contexto espacio-temporal que rodea a la función empresarial y a trabajar con un enorme conglomerado de información cualitativa tanto de fuentes orales como escritas, la historia empresarial debería estar llamada a participar en la investigación sobre redes.

En segundo lugar, la literatura de organización de empresas ha destacado la importancia de considerar la variable tiempo en el estudio de las redes. Se ha afirmado que las redes no son estáticas sino dinámicas y flexibles, y que cambian con el tiempo a medida que se activan nuevos vínculos o se excluyen otros<sup>36</sup>. Por ello, los estudios deberían adoptar una perspectiva de largo plazo para concebir la red como un proceso y no como un fenómeno puntual, especialmente si el objetivo de investigación es apreciar su naturaleza relacional. Sin esta perspectiva, es muy complicado considerar los mecanismos causales, los procesos, la propia naturaleza de los vínculos, los verdaderos motivos que empujan a un emprendedor a crear una red y sus consecuencias y, sobre todo, el entorno real en que las redes se crean y desarrollan con el tiempo (Coviello, 2005)<sup>37</sup>. Aunque ya contamos con algunos estudios longitudinales en esta materia, todavía son escasos, y la agenda de

---

<sup>36</sup> Hite y Hesterly (2001) destacaron que la creación y desarrollo de una red es un proceso que consiste en conformar relaciones a lo largo del tiempo en un intento de hacer la red manejable.

<sup>37</sup> En palabras de Jack, Drakopoulou Dodd y Anderson (2008), “(...) a gap seems to exist in that much less is known about the dynamic aspects of networking processes in a temporal framework, that is to say, how and why entrepreneurial networks change and develop over time” (p. 126).

investigación está llamada a cubrir este vacío<sup>38</sup>. Con este objetivo, la historia empresarial aparece de nuevo como una herramienta de gran potencial. La historia de empresas y empresarios es un excelente terreno de investigación siempre y cuando aceptemos al pasado no sólo como campo de pruebas válido, sino también como generador de nuevas ideas que amplíen nuestro conocimiento –una tarea no siempre fácil de defender dentro del área científica de *management*–. Con la historia es posible que podamos ofrecer nuevas respuestas a las preguntas del tipo cómo, cuándo y porqué una red se crea, se desarrolla y cambia con el paso tiempo.

## 2.2. El emprendimiento a escala corporativa

De los apartados anteriores deducimos una definición comúnmente aceptada del emprendimiento como el proceso de búsqueda, captación y explotación de oportunidades a través de la innovación, entendida como un proceso de sustitución de unos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos. Si bien estas actividades pueden desarrollarse a nivel independiente o individual, los académicos han empezado a prestar cada vez más atención a las actividades emprendedoras dentro de organizaciones existentes (Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1983; Caruana, Morris y Vella, 1998; Drucker, 1985; Guth y Ginsberg, 1990; Kanter, 1983; Miller, 1983; Pinchot, 1985; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1986, 1995, 1996;). El cambio tecnológico, la globalización, la liberalización de mercados, las crisis económicas y, en sentido amplio el paso del tiempo, han exigido a muchas compañías reinventarse, estar atentas a nuevas oportunidades, innovar y, en definitiva, mostrar un comportamiento emprendedor capaz de sostener su supervivencia y garantizar su competitividad. El fenómeno bautizado como *corporate entrepreneurship* data de los años ochenta cuando Robert Burgelman (1983) lo definió como el conjunto de actividades emprendedoras que tienen lugar dentro de empresas ya existentes<sup>39</sup>. Aunque ya conocíamos investigaciones que destacaban la necesidad de distinguir el fenómeno emprendedor dentro de organizaciones establecidas del que lleva a la creación de otras nuevas, como Collis y Moore (1970), es Burgelman quien sitúa al emprendimiento corporativo en la literatura organizativa. El creciente interés por este tema se ha traducido

---

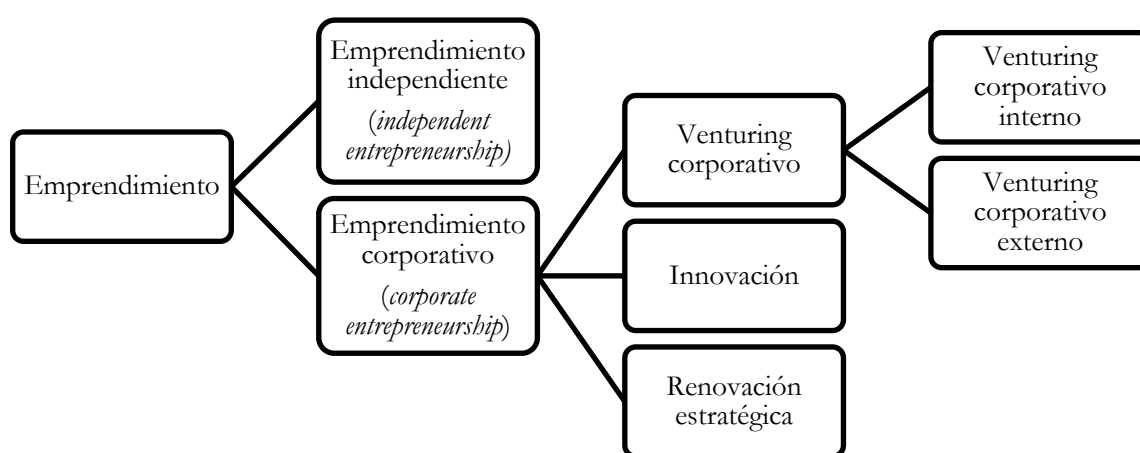
<sup>38</sup> Jack (2010) señala que de un total de 71 artículos publicados sobre redes entre 1995 y 2005 en las principales revistas académicas, sólo 7 adoptaron una perspectiva longitudinal.

<sup>39</sup> Burgelman (1983) define el emprendimiento corporativo como “el proceso través del cual las empresas diversifican su actividad a través del desarrollo interno. Esta diversificación requiere de nuevas combinaciones de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o sólo ligeramente relacionadas con su ámbito actual de competencia” (p. 1349).

en una multiplicación de trabajos especializados y en una proliferación de términos ambiguos que han causado una cierta perplejidad conceptual (Morris y Kuratko, 2002; Hornsby et al., 2002; Parker, 2011).

Conscientes de este problema, a finales de los años noventa Pramodita Sharma y James J. Chrisman publicaron un artículo dedicado, precisamente, a conciliar la agenda de investigación y estandarizar la terminología en el campo del emprendimiento corporativo. Tras una profunda revisión de la pléyade de conceptos, Sharma y Chrisman (1999) definen al emprendimiento corporativo como “el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva organización o promueve la renovación o la innovación dentro de la misma” (p. 18)<sup>40</sup>. De esta definición se derivan tres principales procesos ligados al emprendimiento corporativo: (i) la renovación estratégica, (ii) la creación de nuevos negocios, y (iii) la innovación –intrínseca a uno y otro-. La figura 1.1 muestra gráficamente la relación entre todos estos términos.

**Figura 1.1. Terminología del fenómeno emprendedor**



Fuente: Sharma y Chrisman (1999), p. 20

<sup>40</sup> Sharma y Chrisman (1999) señalan que para definir el esfuerzo emprendedor que tiene lugar dentro de una empresa establecida se han empleado una variedad de términos que incluyen: el emprendimiento corporativo –*corporate entrepreneurship*– (Burgelman, 1983; Zahra, 1993), la creación de nuevos negocios dentro de la corporación –*corporate venturing*– (Biggadike, 1979), el emprendimiento interno –*intrapreneurship/internal entrepreneurship*– (Pinchot, 1985; Schollhammer, 1982; Vesper, 1984), el emprendimiento corporativo interno –*internal corporate entrepreneurship*– (Jones y Butler, 1992), la renovación estratégica –*strategic renewal*– (Guth y Ginsberg, 1990) y la creación de nuevos negocios –*venturing*– (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993).

En primer lugar, la renovación estratégica hace referencia al proceso de transformación de las ideas clave de una organización a través de cambios significativos en su estrategia o en su estructura, bien a escala de negocio o bien a nivel corporativo (Guth y Ginsberg, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994). Estos cambios alteran las relaciones preexistentes dentro de la organización o entre ésta y su entorno externo, y en la mayoría de casos implica algún tipo de innovación. En segundo lugar, frente a las actividades de renovación que residen dentro de una organización existente, la nueva actividad corporativa se refiere a los esfuerzos emprendedores corporativos que llevan a la creación de negocios, estableciendo entidades independientes (e.g. joint ventures, spin-offs, iniciativas de capital riesgo) o internas a la propia organización en un sentido estructural (e.g. nuevas divisiones). Este proceso también puede llevar a innovaciones que exploten nuevos mercados, nuevos productos, o ambos.

En el terreno del emprendimiento corporativo, y una vez aclarado el aparato conceptual, la gran preocupación de los estudiosos ha sido la medición del emprendimiento corporativo como forma de distinguir a la empresa emprendedora de la que no lo es. El esfuerzo más exitoso para explorar esta cuestión se encuentra en el modelo propuesto por Miller (1983) basado en el concepto de “orientación emprendedora”. Este autor define la “orientación emprendedora” a partir de la interrelación de tres aspectos: (i) la innovación, (ii) la predisposición para asumir riesgos y (iii) la proactividad. Por tanto, una organización emprendedora es aquella que desarrolla algún tipo de innovación, que asume riesgos en sus actividades y que se anticipa a sus competidores previendo futuras necesidades o preferencias del mercado (Miller, 1983, p. 770). Estos conceptos también son aplicables a cualquier tipo de proceso emprendedor, pero indudablemente capturan la esencia del emprendimiento corporativo (Zahra y Covin, 1995).

(i) La innovación, en primer lugar, hace referencia no sólo a la introducción de un producto o servicio nuevo sino también a las nuevas formas de combinar recursos existentes (Shane, 2003). Su esencia radica en la experimentación, la novedad y la creatividad, y su objetivo último debe ser la obtención de un valor económico.

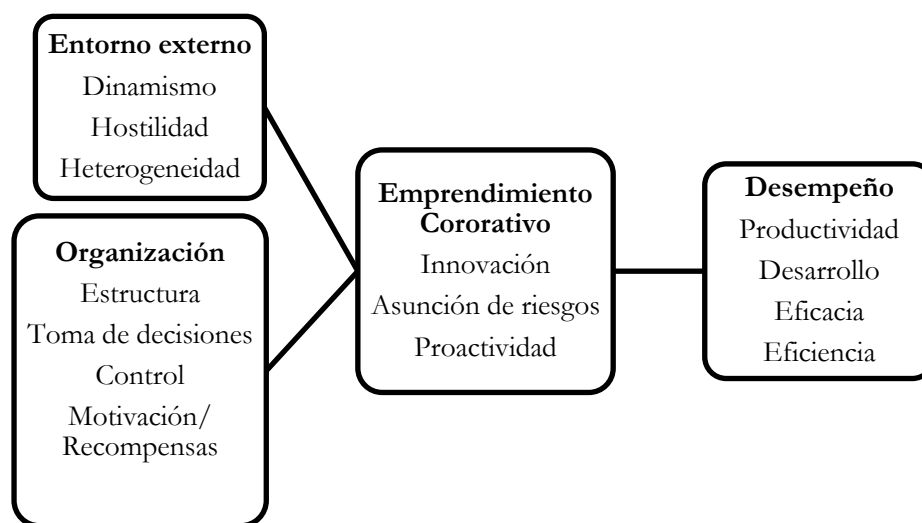
(ii) La orientación emprendedora, en segundo lugar, también supone tolerancia al riesgo. Toda decisión estratégica engloba la asunción de riesgos, moderados o elevados, y su aceptación es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos.

(iii) En tercer lugar, la proactividad otorga a la organización la habilidad de lanzar al mercado nuevos productos o servicios con antelación a su competencia (Covin y Slevin,

1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997). Esta dimensión de la orientación emprendedora ha sido desarrollada principalmente a partir de los trabajos de Stevenson y sus colaboradores que analizan la proactividad como un proceso organizativo dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y no hacia la optimización de los recursos que se poseen (Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1989; Stevenson y Jarillo, 1990). Una actitud proactiva requiere, por tanto, que la organización esté constantemente atenta a los cambios del entorno y a las potenciales demandas del mercado para capitalizar las oportunidades con anticipación a la competencia.

La literatura especializada señala que la orientación emprendedora puede incentivarse a través de factores internos y externos a la empresa (Kearney, Hisrich y Roche, 2009). La figura 1.2 refleja gráficamente la relación de estos factores con la orientación emprendedora de una organización así como su influencia en los resultados corporativos, y presenta un modelo teórico, inspirado en las aportaciones de Kearney et al. (2007, 2009), para estudiar el emprendimiento corporativo.

**Figura 1.2. Modelo teórico para el estudio del emprendimiento corporativo**



Fuente: adaptado de Kearney et al. (2007, 2009) y Guth y Ginsberg (1990)

Dentro de los factores internos se encuentran la estructura organizativa (Cornwall y Perlman, 1990; Morris y Jones, 1999; Sadler, 2000; Baum y Wally, 2003), los procesos de toma de decisiones (Bozeman, 1987; Farnham y Horton, 1996), los sistemas de control; Bozeman, y Kingsley, 1998; Thompson, 1999; Nutt, 2005), la motivación (Baird y St-Amand, 1995; Houston, 2000; Hornsby et al., 2002) y la cultura organizativa (Covin y

Slevin, 1991; Kotter y Heskett, 1992; Zahra, 1993b). En general, se presupone que las organizaciones con estructuras menos formalizadas, con sistemas de toma de decisión más flexibles y descentralizados, con bajos niveles de formalización en los sistemas de control y con un ambiente que fomente la motivación y las recompensas, son las que mostrarán una mayor orientación emprendedora.

Además de los factores internos, hay elementos externos, como el entorno en el que opera una organización, que también influyen en su comportamiento. Las variables destacadas en la literatura para evaluar la influencia del entorno son, principalmente, su dinamismo, hostilidad y heterogeneidad (Lumpkin y Dess, 1996). En esencia, el dinamismo y la heterogeneidad o complejidad del entorno reflejan el grado de incertidumbre que enfrenta una organización, como consecuencia de cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos. La hostilidad del entorno, por su parte, hace referencia al grado de rivalidad e intensidad competitiva y a la abundancia o escasez de recursos en el mercado —será más hostil a medida que aumentan el grado de competencia y la escasez de recursos—. El dinamismo, la hostilidad y la complejidad del entorno tienden a estar positivamente relacionados con la orientación emprendedora de las organizaciones (Kearney, Hisrich y Roche, 2009).

La orientación emprendedora también influye en los resultados de la organización. Álvarez y Busenitz (2001) han señalado que el desarrollo de una orientación emprendedora puede considerarse *per se* un recurso estratégico, crítico y valioso capaz de proporcionar a las empresas unas ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Para estos autores, un comportamiento innovador, proactivo y tolerante al riesgo moderado contribuye a la generación de un conocimiento emprendedor que constituye un activo intangible difícil de imitar y de sustituir, y que puede ser la base de un crecimiento sostenido. El estudio de la relación causal entre orientación emprendedora y crecimiento empresarial ha sido objetivo de un gran número de trabajos en la literatura especializada. En general, se asume que las empresas que se adelantan a sus competidores asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones verán premiado su esfuerzo en el mercado (Zahra y Covin, 1995; Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). Así lo confirma el estudio desarrollado por Wiklund (1999) que demuestra la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y el crecimiento, así como los trabajos de Zahra (1993a) y Zahra y Covin (1995) que argumentan un impacto positivo del comportamiento emprendedor sobre los indicadores financieros de los resultados empresariales. Este efecto en el rendimiento, que tiende a ser moderado en los primeros años, aumenta con el tiempo, lo que sugiere que el

emprendimiento corporativo puede, de hecho, ser un medio generalmente eficaz para mejorar el rendimiento financiero de la empresa a largo plazo<sup>41</sup>. En la base de estos argumentos están las ventajas del *first-mover*, con su capacidad de aprovechar de forma pionera las oportunidades emergentes, actitud implícita en la orientación emprendedora (Wiklund, 1999). Las empresas que desarrollan un comportamiento emprendedor, así entendido, son por tanto capaces de responder con rapidez a los cambios del entorno y alcanzar una posición competitiva ventajosa.

La historia empresarial también se ha interesado por el fenómeno emprendedor a escala corporativa. Durante la década de 1950, académicos como Arthur Cole y Edith Penrose se acercaron al estudio de la evolución empresarial utilizando el enfoque Schumpeteriano de la innovación. Desde entonces, el interés por reinsertar a la corporación en la historiografía nos lleva indudablemente a la obra de Chandler. El archiconocido profesor de historia empresarial de la Universidad de Harvard observó que la moderna empresa industrial era emprendedora e innovadora en el sentido Schumpeteriano (Chandler, 1990). En su obra *La mano visible*, Chandler describió la emergencia de las grandes corporaciones como una respuesta emprendedora ante las oportunidades derivadas del cambio tecnológico y de mercado. En *Strategy and Structure* también se encuentran referencias a la corporación como un ente innovador: las historias de DuPont, General Motors, Sears y Standard Oil muestran claros ejemplos de compañías tomando decisiones estratégicas, anticipando tendencias de mercado y adaptándose al cambio estructural, procesos que Chandler recogió en un capítulo titulado “innovación organizativa”. La separación entre propiedad y gestión, la profesionalización de la dirección, las nuevas estructuras de gobierno corporativo y la consolidación de la meritocracia como sistema de relevo en la dirección eran muestras de un comportamiento innovador que además significaron una revolución en la estructura y en el funcionamiento de grandes empresas industriales y de servicios en Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón o Reino Unido, en los años precedentes a la segunda Guerra Mundial (Fernández Pérez, 2014). No obstante, Chandler también puntualizó que el tamaño y el control gerencial, por sí solos, no eran suficientes para hacer de la gran empresa un ente innovador y emprendedor. De hecho, con una ingente evidencia histórica, Chandler corroboró las propuestas de la teoría organizativa afirmando que las grandes corporaciones enfrentan mayores obstáculos a la innovación

---

<sup>41</sup> Zahra y Covin (1995) especifican que las firmas con orientación emprendedora tienen una mayor capacidad para seleccionar los mejores segmentos de mercado, fijar precios altos y penetrar en el mercado adelantándose a sus competidores.

debido al “arraigo” tecnológico (*technological lock-ins*) y a la rutina y rigideces culturales (Brown y Eisenhardt, 1995; Teece, 1998). Tal y como señala Cuff (2002), la obra de Chandler no debe interpretarse como una desvinculación entre historia empresarial y emprendimiento sino como una reformulación de su estudio, más allá del individuo, para concebir a la organización como unidad de análisis. Esta obra es el primer y el más reconocido intento de la historia empresarial para caracterizar el fenómeno del emprendimiento corporativo.

Bajo la sombra de Chandler trabajaron muchos otros historiadores económicos interesados por la figura de la gran corporación. De hecho, hasta aproximadamente los años ochenta la unidad de análisis más recurrente en la historia empresarial, especialmente americana, fue en esencia la corporación (Amatori, 2006). De los innumerables estudios de caso de empresas en multitud de países y en diferentes periodos históricos hemos heredado una mejor comprensión de la innovación dentro de las grandes empresas y de cómo el contexto histórico condiciona el comportamiento empresarial. Sin embargo, la mayor parte de la producción investigadora ha crecido separada de otras disciplinas de las ciencias sociales y, en particular, de las aportaciones teóricas del *management* (Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). Esta falta de interacción ha limitado los resultados en ambos terrenos: en la historia, por la falta de teoría, y en la teoría, por la falta de historia. Reconducir la investigación hacia un punto en común entre una y otra ofrece la posibilidad de enriquecer el estudio del emprendimiento corporativo. Es, indudablemente, una tarea que requiere reconocer la utilidad de los conceptos propuestos por el *management* y la evidencia que proporciona la historia de empresas. La historia empresarial vuelve a ser, en este tema de investigación, una herramienta especialmente valiosa para comprender el comportamiento emprendedor de grandes y pequeñas organizaciones y para entenderlo como un proceso de descubrimiento y explotación de oportunidades que evoluciona, en última instancia, como resultado de la influencia conjunta del entorno externo que envuelve a la organización y del propio contexto interno que la conforma.

### **2.2.1. Emprendimiento en el sector público**

El emprendimiento ha sido conceptualizado como un proceso que puede tener lugar en organizaciones de cualquier tipo y tamaño (Burgelman, 1983; Miller, 1983; Gartner, 1985; Kao, 1989) y que, tal y como sugieren Steyaert y Katz (2004), no sólo tiene que ver con la búsqueda de un rendimiento económico. Si bien todas las empresas, grandes o



pequeñas, públicas o privadas, necesitan mostrar un comportamiento emprendedor para adaptarse al cambio y sostener una posición competitiva, las realidades organizativas difieren enormemente según el tipo de empresa que miremos. En concreto, los objetivos, las decisiones, la estructura y, en general, el funcionamiento de una empresa pública revelan unas particularidades que la separan del sector privado y que demandan su estudio pormenorizado.

Tradicionalmente, el papel de los gobiernos en la actividad económica se ha relacionado con aspectos políticos y administrativos: diseñar un marco institucional estable y garantizar que las reglas de juego de la economía se cumplan son factores importantes para promover el desarrollo económico e incentivar la iniciativa empresarial (Moore, 1992). Dado un entorno institucional, el desarrollo del emprendimiento aparece frecuentemente ligado a la iniciativa privada (Moe, 1994). Este esquema conceptual responde a la concepción tradicional del emprendimiento como una actividad vinculada a la búsqueda de un beneficio económico, objetivo último de una organización de capital privado (Bahae y Prasad, 1992). Así mismo, la asunción del riesgo que toda actividad empresarial conlleva, también se ha visto como una función más propia de la iniciativa privada que de organizaciones establecidas con fondos públicos (Luke, Verreynne y Kearins, 2010). Estas concepciones han dificultado la tarea de extender el concepto de emprendimiento a un contexto ajeno al libre mercado, algo que hasta fechas relativamente recientes no ha encontrado un hueco en la literatura especializada. Desde los años ochenta del siglo pasado autores como Savas (1987), Osborne y Gaebler (1992), Boyett (1997), Morris y Jones (1999), Borins (2001), Zerbinati y Souitaris (2005) y Luke, Verreynne y Kearins (2010), entre otros, comenzaron a investigar el desempeño empresarial del Estado, reclamando que el sector público no sólo asume el papel de promover la iniciativa privada, sino que también participa directamente en el juego económico y que, por tanto, necesita adoptar un comportamiento emprendedor e innovador. Esto es especialmente visible si tenemos en cuenta la reciente ola liberalizadora que ha nublado, en diferentes sectores, la tradicional frontera existente entre lo público y lo privado y que ha forzado a competir a empresas que históricamente operaban en un contexto monopolístico.

Considerando las particularidades de una empresa de propiedad estatal, el emprendimiento en el sector público ha sido definido de muy diversas formas: la búsqueda de un cambio innovador (Linden, 1990); la generación de nuevas fuentes de ingresos y la mejora de los servicios prestados (Bellone y Goerl, 1992); el continuo esfuerzo innovador para mejorar la eficiencia y la efectividad de organizaciones de propiedad estatal (Osborne y

Gaebler, 1992); la adopción de un enfoque próximo al cliente y a las fuerzas competitivas del mercado (Cullen y Cushman, 2000) o incluso la creación de valor para los ciudadanos mediante la combinación de recursos públicos y/o privados que permitan explotar una oportunidad de carácter social (Morris y Jones, 1999). Más recientemente, Kearney, Hisrich y Roche (2009) han propuesto una definición más amplia del emprendimiento en el sector público que engloba todos aquellos procesos que resultan en actividades innovadoras tales como el desarrollo de nuevos servicios, tecnologías, técnicas administrativas así como estrategias que impliquen la asunción de riesgos y la proactividad. De aquí se deduce que innovación, toma de riesgos y orientación al mercado, las tres características básicas del comportamiento emprendedor, también son aplicables al campo de las empresas públicas. Es por ello que Kearney, Hisrich y Roche (2009) han desarrollado un modelo conceptual para analizar el desempeño empresarial de corporaciones públicas a partir del modelo de Miller (1983) descrito en el apartado anterior, destacando algunas particularidades que en términos de innovación, proactividad y asunción de riesgos así como estructura y entorno, definen a este tipo de empresas.

El emprendimiento en el sector privado viene generalmente caracterizado por organizaciones más pequeñas, con objetivos claros y consistentes, control de los recursos y una estructura organizativa flexible (Sadler, 2000). Estas características son menos evidentes en la iniciativa empresarial del sector público: las organizaciones son más grandes, jerárquicas y relativamente rígidas; tienen unos objetivos diversos, en ocasiones en conflicto y, generalmente, menos ligados a la búsqueda de un beneficio económico y más próximos a fines de carácter político o social (Banfield, 1975; Rainey, Backoff y Levine, 1976; Cornwall y Perlman, 1990); y adolecen de un menor control sobre sus recursos (Sadler, 2000). Basándose en las aportaciones de Peled (2001), y de Morris y Jones (1999), Kearney, Hisrich y Roche (2007, 2009) señalan que la innovación en las empresas públicas engloba todos aquellos proyectos que alteren las reglas, funciones, procedimientos y estructuras que están relacionados con la comunicación y el intercambio de información dentro de la organización así como entre ésta y su entorno. A diferencia del sector privado, estos proyectos no requieren necesariamente de invenciones radicales, sino que en la mayoría de casos están relacionados con la mejora y desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos o servicios y nuevas estructuras organizativas que fomentan la eficiencia y efectividad de las organizaciones públicas. El concepto de riesgo también se modera en el caso del sector público. La literatura considera que aunque la asunción de riesgos no es siempre un comportamiento deseable en el sector público, este tipo de organizaciones

necesitan estar dispuestas a asumir el riesgo que toda decisión estratégica implica y enfrentar un entorno que no siempre es predecible y estable. Por último, un comportamiento proactivo, atento a las tendencias del mercado, implica para la empresa pública una actitud abierta al cambio y capaz de contrarrestar prácticas y procedimientos frecuentemente arraigados y superar el *statu quo*.

La literatura también ha identificado con claridad las potenciales barreras y obstáculos que enfrenta la promoción del emprendimiento en el sector público (Borins, 2006; Considine y Lewis, 2007; Kearney et al., 2007, 2009). En la mayoría de los casos, se proporcionan una serie de variables, algunas más conceptuales, otras extraídas desde la experiencia concreta, que constituyen obstáculos para adecuar la innovación e incorporarla como práctica permanente en la mejora de los servicios y organismos públicos. Todo ello bajo una mirada que pone el acento en las particularidades del sector público. De los trabajos de Mulgan y Albury (2003) y de Clark et al. (2008) se extraen una serie de factores que pueden frenar la innovación en el sector público. Entre ellos se encuentran: una cultura organizativa conservadora y burocrática, presiones y cargas administrativas que refuerzan prácticas arraigadas, escasa capacidad de gestión de riesgos, horizontes temporales cortoplacistas, estrecheces presupuestarias y la falta de incentivos y escasa motivación para el cambio. Además de los obstáculos que emanan de la propia estructura y cultura organizativa, el entorno que rodea a las corporaciones públicas tiene un fuerte efecto, frecuentemente determinante, del ejercicio empresarial (Covin y Slevin, 1991; Kearney et al., 2007, 2009). Los reglamentos y las leyes, la falta de financiación, la ausencia de una visión clara o de apoyo político así como la oposición de la opinión pública y el escepticismo de los ciudadanos pueden condicionar el deseo de innovar, la búsqueda del cambio y, en definitiva, el comportamiento emprendedor de las instituciones públicas (Borins, 2006).

De su capacidad para romper con prácticas y estructuras arraigadas, para adaptarse al cambio institucional, económico y social y verlo como una oportunidad, y para hacer del *statu quo* una excepción y no una norma, depende el desempeño empresarial de las instituciones públicas. El camino es similar al de la empresa privada pero los obstáculos que entorpecen su tránsito son distintos. Hoy en día los gobiernos y las administraciones públicas enfrentan una nueva oleada de desafíos que no dudamos en catalogar de disruptivos. La globalización, la crisis económica, el cambio tecnológico y la desregulación de mercados han supuesto hondos cambios en la gestión pública, en los que se entremezclan fenómenos de carácter político, económico, tecnológico y cultural. El modelo

de burocracia estatal heredado del siglo XX está totalmente desbordado por las nuevas realidades emergentes y no es posible gestionar y resolver la complejidad de los problemas públicos en el siglo XXI con una infraestructura estatal –institucional, organizativa y de gestión– obsoleta (Ramírez-Alujas, 2012).

Dilucidar estos innumerables cambios y apreciar su influencia en el desempeño empresarial del sector público, como un agente más del juego económico, es una tarea multidisciplinar. La empresa pública es una organización híbrida que demanda enfoques eclécticos de análisis. Estudiarla como “empresa” que actúa en el mercado obliga a considerar las aportaciones de los especialistas económicos y de administración de empresas. Como “pública” y, por tanto, sujeta a las influencias de burócratas, políticos y ciudadanos, entra dentro del campo de sociólogos y politólogos (Belini y Rougier, 2008). Finalmente, éstas, como todas las empresas e instituciones, son producto de unas relaciones socioeconómicas que no son estáticas sino que cambian con el tiempo. Esta evolución, sujeta a las coordenadas del análisis histórico, condiciona y, de hecho, ayuda a explicar su desarrollo futuro.

### 3. Conclusiones

El emprendimiento como disciplina de investigación ha acumulado un extenso y rico cuerpo de literatura. Desde que los primeros investigadores se interesaron por este fenómeno, las aportaciones han crecido en número y diversidad otorgando a la materia un hondo carácter multidisciplinar. A lo largo de este capítulo he pretendido resumir las principales aportaciones que se encuentran próximas a los objetivos de esta tesis. Al mismo tiempo, estas líneas han puesto de relieve las grandes y ricas conexiones entre empresa e historia. Los académicos del *management* suelen toparse con dos dificultades en su trabajo que la historia puede, en buena medida, remediar. Me refiero, en primer término, al estatismo de tantas investigaciones en las que se indagan cuestiones concretas disociándolas de su marco temporal e incluso geográfico cuando la realidad es, por el contrario, tozudamente dinámica y está intensamente vinculada a unas coordenadas espaciotemporales. El segundo problema se deriva del recurso académico permanente a la creación de modelos que ayudan a abstraer mejor la realidad y a alcanzar teorías aplicables al mundo concreto. En este sentido, conviene recordar que la historia constituye el único modelo macroeconómico real y, por tanto, un excelente campo empírico del que extraer

teorías. Los estudios históricos se convierten así en una poderosa ayuda para analizar conceptos dinámicos que requieran una perspectiva de largo plazo.

También la historia adolece de sus limitaciones. Se le ha criticado su carácter descriptivo, superficial, sesgado así como sus resultados escasamente extrapolables. Al respecto merece la pena recordar la vieja afirmación de Oakeshott (1933): “(...) la única explicación relevante o posible del cambio en la historia es sencillamente una descripción completa de dicho cambio. La historia da cuenta del cambio mediante un informe completo del cambio...”. También es cierto que los investigadores de historia empresarial deberíamos mostrarnos más abiertos a los conceptos y teorías procedentes de otras áreas de las ciencias sociales y sumarlos a los que ya empleamos procedentes de la teoría económica convencional, la nueva economía institucional y la economía evolutiva. De esta forma podremos convertir a la historia empresarial en un interesante campo de pruebas para la teoría y terminaremos por ponerla en su lugar como fuente privilegiada de inspiración (Díaz Morlán, 2007). Pero también es de esperar que surjan avances en la teoría económica y la organización de empresas derivados del campo de la historia empresarial. Esto no debe implicar una contradicción en los términos. Emplear la teoría en la historia y, recíprocamente, la historia en la teoría, no impide que se mantenga la esencial diferencia entre ambas tareas científicas.

Dentro del campo del emprendimiento, las teorías que manejan los académicos de organización de empresas resultan extraordinariamente valiosas para construir un marco conceptual sólido. Sin embargo, no se debe olvidar, tal y como muchos académicos de *management* han reconocido, que el emprendimiento es un fenómeno dinámico y que, por tanto, puede –y debería– contemplarse desde la perspectiva de la historia empresarial. En particular, el estudio de las redes sociales y su influencia en el desempeño de la función empresarial así como la evaluación del emprendimiento a escala corporativa ofrecen dos líneas para construir una “historia teórica” y una “teoría histórica”. Esta tesis profundiza en ambas líneas de investigación a partir de la descripción y el análisis histórico de dos estudios de caso: SEUR –capítulos cuatro y seis– y Correos –capítulos cinco y siete–.

## **PARTE II**

### **Una mirada histórica al sector del transporte urgente**



## Capítulo 2

### El sector del transporte urgente como terreno de investigación

“The world market for express delivery services, a multibillion dollar market, is projected to grow rapidly over the next several years, partly fuelled by the increasing use of online purchasing by businesses and consumers and the need for vendors to match the speed of electronic ordering with rapid physical delivery (...) Consumers benefit, not only from speed of delivery, but from lower costs, resulting from efficiencies of operation. Innovations such as overnight deliveries and time-definite deliveries have spurred global competition both by private carriers and by traditional national postal administrations”. World Trade Organization, S/CSS/W/26, 18 de diciembre de 2000.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

1. Definiendo el transporte urgente: una aproximación a los conceptos
2. La clasificación normativa de los servicios de transporte urgente
  - 2.1. Las clasificaciones internacionales
  - 2.2. La clasificación española
  - 2.3. Los problemas de las clasificaciones sectoriales del transporte urgente
3. El sector del transporte urgente en la literatura
4. El transporte urgente como terreno de investigación



### **Introducción**

En el mundo actual, caracterizado por una creciente globalización y una significativa tendencia a la deslocalización productiva, la economía del tiempo ha asumido un papel crucial para los negocios. No es exagerado decir que el ahorro de tiempo en la cadena de suministro de cualquier empresa es clave para su competitividad. Por ello, los servicios de transporte urgente son parte integrante de las cadenas de fabricación y comercialización de productos industriales y de consumo. Las empresas consiguen reducir costes externalizando estos servicios, que hoy en día se extienden hasta la logística integral, y los clientes se benefician no sólo de la velocidad del envío sino también de unos servicios de mayor valor añadido a unos precios ajustados, que son producto de una intensa competencia y de una mayor eficiencia en las redes de distribución.

El crecimiento del comercio electrónico es otro de los factores que hace, si cabe, más tangible la importancia del factor tiempo. Los portales de comercio online y multitud de comercios minoristas han recurrido a proveedores de servicios de transporte que garanticen los tiempos de entrega, la seguridad y flexibilidad o incluso el suministro de información sobre el estado del envío en tiempo real (Park, Choi y Zhang, 2008).

La importancia del transporte urgente no se limita a fechas recientes. La posibilidad de mover artículos con plazos de entrega definidos y bajo la seguridad del control personal de envío constituyó toda una novedad en los Estados Unidos a mediados del siglo XIX. Desde entonces, el sector ha experimentado una profunda transformación y un rápido crecimiento, resultado del cambio tecnológico, la globalización, los cambios del mercado y, en general, el desarrollo económico. Los factores citados han situado el transporte urgente como una de las arterias fundamentales de las economías modernas.

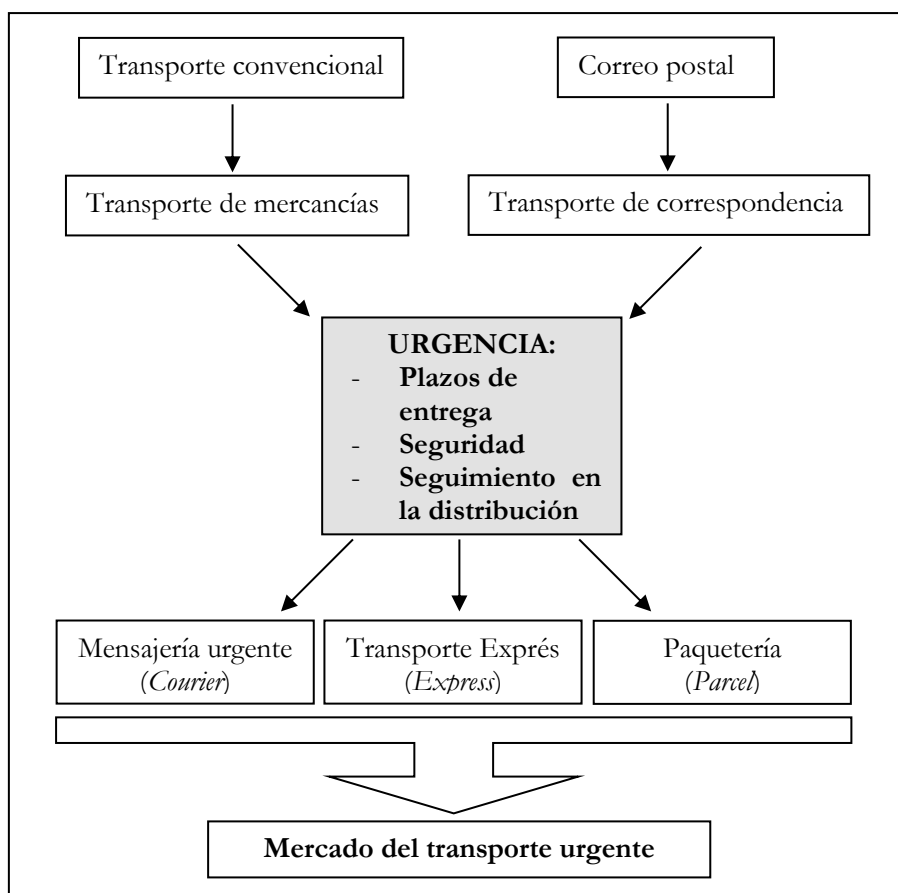
Este capítulo ofrece una introducción al transporte urgente como terreno de investigación. El apartado primero define el sector y los principales servicios que engloba, y describe el proceso que ha seguido hasta alcanzar su configuración actual. El segundo apartado revisa las actuales clasificaciones normativas, tanto internacionales como españolas, que utilizan los organismos de supervisión para delimitar el sector del transporte urgente. Ello pondrá de relieve la complejidad a la hora de dibujar las fronteras de este sector sometido a permanente cambio. El tercero resume las principales aportaciones de la literatura académica sobre el transporte urgente. El cuarto y último apartado expone las razones que justifican su relevancia como terreno de investigación para la historia económica y empresarial.

## 1. Definiendo el transporte urgente: una aproximación a los conceptos

La honda transformación y el rápido crecimiento que ha experimentado el sector del transporte urgente a lo largo de las últimas décadas explican, en buena medida, las dificultades a la hora de definirlo. No existen criterios unificados para delimitar su alcance en tanto que, actualmente, el sector engloba multitud de servicios que superan el mero transporte. Además, su reciente evolución ha difuminado las fronteras entre cada una de las actividades que engloba.

La figura 2.1 ilustra y resume los orígenes del sector del transporte urgente. En ella se observa que el transporte urgente ha tenido como caldo de cultivo dos sectores diferenciados, el postal y el de transporte, a cuyas actividades se añadió la noción de “urgencia”. Esa “urgencia” no se refería en exclusiva a la rapidez de entrega sino que incluía, además, la seguridad en el envío, el seguimiento del paquete durante su distribución y el establecimiento de un plazo fijo para su llegada al destinatario.

**Figura 2.1. Evolución conceptual del transporte urgente**



Fuente: elaboración propia

El transporte urgente es, por tanto, el resultado de aplicar una concepción distinta a unas actividades que ya contaban con un largo recorrido en la historia: los servicios postales y el transporte convencional de mercancías. Como resultado, se originaron tres grandes nichos de negocio sobre los que se asentaron las primeras empresas, actualmente líderes del sector a escala internacional: el segmento del *courier*, el exprés y el de la paquetería, tal como pone de relieve la tabla 2.1.

**Tabla 2.1. Los tres segmentos del mercado del transporte urgente.**

	<b>Courier</b>	<b>Exprés</b>	<b>Paquetería</b>
Tamaño del objeto transportado	Documentación y pequeña paquetería (1,5 kilogramos de media)	Paquetes normalmente no superiores a los 31,5 kilogramos	Paquetes de bajo peso y con tamaños muy estandarizados
Valor del objeto transportado	Alto	Alto	Medio
Tiempo de entrega	En el mismo día (para envíos nacionales)	Tiempos garantizados 24-48 horas	Tiempos garantizados 48-72 horas
Alcance geográfico del servicio	Nacional e internacional	Nacional e internacional	Nacional
Control del envío	Personal	A través de una red global	Sistematizado e individual
Adaptabilidad a la demanda	Elevada	Media	Baja
Ventaja competitiva	Supervisión personal y fiabilidad en el envío	Rapidez y fiabilidad	Estandarización y precios competitivos.

Fuente: elaboración propia a partir de DHL Logbook ([www.dhl-discoverlogistics.com](http://www.dhl-discoverlogistics.com))

La idea de negocio de cada una de estas tres actividades, *courier*, exprés y paquetería, es distinta. El *courier*, o mensajería, constituye un servicio de transporte basado en el control personal del envío. Normalmente se trata de documentación y pequeña paquetería, de elevado valor, que se transporta “de puerta a puerta” en unos plazos muy reducidos de tiempo. El transporte exprés, en segundo lugar, es simplemente un servicio de envío rápido de mercancías. Los bienes transportados tienen diferentes pesos y tamaños, y se mueven a través de enormes redes de distribución que les permiten llegar prácticamente a cualquier parte del mundo. Finalmente, el segmento de la paquetería se centra en el transporte regular

y sistematizado de pequeños paquetes, normalmente con tamaños muy estandarizados. El envío se realiza por regla general durante la noche, lo que garantiza la entrega a la mañana siguiente<sup>42</sup>. En resumen, puede decirse que el *courier* mueve documentación y pequeña paquetería en tiempos reducidos; el exprés mueve paquetes en general, grandes y pequeños, con tiempos reducidos y la paquetería mueve paquetes de tamaños estandarizados sin tanta preocupación por el factor tiempo.

La globalización económica, la emergencia de nuevas tecnologías, la desregulación del mercado y, sobre todo, la adaptación a las nuevas demandas de los consumidores han introducido, sin embargo, notables cambios dentro del sector. En consecuencia, los que en sus orígenes constituían tres segmentos separados y tres mercados separados, hoy en día son prácticamente indivisibles en el caso de las grandes empresas del sector –véase la figura 2.1– y conforman un mercado único, conjunto y global que es el campo de estudio de esta tesis<sup>43</sup>. Por esta misma razón, se tiende a denominar “integradoras” a las grandes empresas del sector, en cuanto son capaces de “integrar” en una misma red diferentes servicios de transporte, de cualquier tipo de mercancía y en cualquier parte del mundo. En definitiva, los tres nichos originarios de mercado siguen existiendo, como tres conceptos de servicio distintos, que –en el caso de las grandes empresas- son operados de manera global junto a otros muchos nuevos servicios. Esa integración que se ha producido en las grandes empresas no quita para que sigan existiendo multitud de pequeñas y medianas compañías que compiten sólo en alguno de los tres segmentos del transporte urgente o en varios de ellos.

Para comprender la naturaleza del transporte urgente es importante destacar las dos grandes diferencias que lo separan de la actividad postal clásica. En primer lugar, la mensajería y el transporte urgente tienen sus orígenes en la iniciativa privada mientras que el correo ha constituido tradicionalmente un servicio público que, en muchos casos, se desarrollaba en un contexto monopolístico. Así ha sucedido en el caso español, cuyos servicios postales eran explotados directamente por el Estado en régimen de monopolio y se definía a Correos como un servicio público encargado de la admisión, curso y entrega de la correspondencia en todo el territorio nacional.

---

<sup>42</sup> DHL Logbook ([www.dhl-discoverlogistics.com](http://www.dhl-discoverlogistics.com))

<sup>43</sup> Algunos informes emplean el término de mercado CEP para referirse al sector del transporte urgente. Las siglas corresponden a los términos ingleses *Courier*, *Express* y *Parcel* (mensajería, transporte urgente y paquetería). Esta es la mejor muestra que ejemplifica la convergencia de las tres actividades dentro de un mismo sector.

En segundo lugar, y en parte como resultado de sus orígenes y su configuración empresarial, los servicios de correo se han organizado bajo el amparo de grandes aparatos institucionales, que ofrecían servicios programados, a gran escala, en muchos casos poco rentables y que seguían muy de lejos las demandas de los consumidores. Los *courriers*, sin embargo, se asentaron en un mercado no cubierto por los operadores postales públicos bajo organizaciones, en sus inicios, muy pequeñas pero al mismo tiempo con una enorme capacidad de adaptación a la demanda y a un entorno económico cambiante<sup>44</sup>. En definitiva, fueron empresas capaces de responder a las exigencias de consumidores y empresas que demandaban unos servicios de transporte y correo de mayor valor añadido.

A la vista de estas consideraciones, y al efecto de este trabajo, se define como servicios de envío o transporte urgente todas aquellas prestaciones que engloban la recogida, el transporte y la entrega rápida de documentos, material impreso, paquetes y en general todo tipo de bienes, que mantienen el control de los artículos transportados a lo largo de todo el suministro del servicio. Son, por tanto, prestaciones que se desarrollan en un plazo determinado de tiempo, que ofrecen mayor seguridad y fiabilidad en el movimiento de artículos, que emplean tecnologías avanzadas de comunicaciones y que se articulan bajo sistemas integrados para facilitar el control del envío de principio a fin (Olin, 2001; Dennis, 2011).

## **2. La clasificación normativa de los servicios de transporte urgente**

Las tareas de clasificación normativa de los servicios de envío urgente resultan complejas y, en muchos casos, no reflejan completamente la realidad de sector. Sin embargo, su repaso resulta de interés para comprender la complicada naturaleza de este sector.

### **2.1. Las clasificaciones internacionales**

La Clasificación Central de Productos de las Naciones Unidas y la Lista de Clasificación de los Servicios del Acuerdo General sobre Comercio de los Servicios (AGCS) constituyen herramientas fundamentales en la clasificación y codificación

---

<sup>44</sup> Unión Postal Universal (2002).

internacional de servicios. Aunque no son de aplicación obligatoria, establecen criterios unificados para clasificar sectorialmente los servicios sujetos al comercio internacional<sup>45</sup>.

La Lista de Clasificación Sectorial de los Servicios del AGCS (MTN.GNS/W/120) no incluye mención directa a los servicios de transporte urgente. Los más próximos a este sector que sí recoge la citada Lista son los servicios postales y de mensajería que figuran, junto con las telecomunicaciones y los servicios audiovisuales, como subsectores dentro de la rúbrica general de servicios de comunicaciones<sup>46</sup>. La Clasificación Central de Productos de las Naciones Unidas (CPC), por su parte, clasifica estos servicios como parte del sector de “correos y telecomunicaciones”, con una particularidad: la distinción entre servicios postales y de mensajeros viene dada por la condición pública o privada, respectivamente, de su prestador<sup>47</sup>. Así, la CPC define como servicios postales, la recogida, entrega y transporte de cartas, paquetes y otro material impreso, siempre y cuando estos servicios sean prestados por administraciones postales nacionales. Los servicios de mensajeros o *Courier* se definen de la misma manera pero distinguiendo que su prestador ha de ser otro distinto de la administración postal nacional. La Organización Mundial del Comercio no añade ninguna referencia adicional ratificando esta misma distinción entre servicios postales y de mensajería<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> La creación del AGCS fue uno de los logros principales de la Ronda Uruguay, cuyos resultados entraron en vigor en enero de 1995. El AGCS se inspiró básicamente en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT): crear un sistema adecuado de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva. Durante la Ronda de Uruguay se desarrolló un documento conocido como la Lista de Clasificación Sectorial de los Servicios (W/120). Cada una de las categorías de servicios que recoge esta clasificación está, a su vez, referenciada a la clasificación más detallada de servicios desarrollada por las Naciones Unidas (CPC).

<sup>46</sup> Los servicios postales figuran en el subsector 2A de la clasificación, y los servicios de correos (mensajeros) en el subsector 2B (Documento MTN.GNS/W/120 de la Organización Mundial del Comercio)

<sup>47</sup> La Clasificación Central de Productos (CPC) se creó como un instrumento básico de clasificación y codificación internacional de mercancías. La Oficina Estadística de Naciones Unidas publicó una versión provisional de la CPC en 1989 y recomendó a los países miembros su uso, con el fin de adquirir experiencia y obtener comentarios que permitieran crear una base sólida para cualquier revisión posterior. Tras una primera prueba experimental, la CPC fue revisada y actualizada y, en 1997, las Naciones Unidas publicaron la versión definitiva de la Clasificación Central de Productos, versión 1.0. La CPC serviría posteriormente a la Organización Mundial del Comercio en la preparación del acuerdo general de comercio, en su parte de servicios.

<sup>48</sup> OMC, documento S/C/W/39, de 12 de junio de 1998.

## 2.2. La clasificación española

La clasificación española difiere de la internacional en tanto que delimita el sector del transporte urgente por la naturaleza de sus servicios y no por la condición pública o privada de su prestador. La Ley 43/2010 de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal es la más reciente disposición normativa que traduce, para España, las directivas europeas orientadas a la creación de un marco de libre competencia para los servicios postales. Hemos de remitirnos a esta ley y a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) para conocer la clasificación del mercado postal y el régimen aplicable en la actualidad a las empresas de transporte urgente y mensajería<sup>49</sup>.

**Tabla 2.2. Clasificación del mercado postal en España**

	Servicios postales en España		
	Incluidos en el ámbito del Servicio Postal Universal	No incluidos en el ámbito del Servicio Postal Universal	
Descripción de los servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cartas y tarjetas postales de hasta 2Kg.</li><li>- Paquetes postales de hasta 20 Kg.</li><li>- Servicios de certificado y valor declarado</li><li>- Giro postal</li></ul>	Paquetería industrial	Mensajería y paquetería comercial
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Paquetes de elevado peso</li><li>- Otro servicios de valor añadido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mensajería/<i>Courier</i><ul style="list-style-type: none"><li>o Cartas urgentes</li><li>o Paquetería urgente (de bajo peso)</li></ul></li><li>- Otro servicios de valor añadido</li></ul>
Obligaciones de los prestadores	Autorización administrativa singular (Sección B del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales)	Declaración de responsabilidad (Sección A del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales)	

Fuente: Elaboración propia a partir de la CNMC y la Ley 43/2010 de 30 de diciembre.

Según muestra la tabla 2.2., el mercado postal español se divide en dos grandes segmentos según su inclusión o no en el ámbito del Servicio Postal Universal (SPU), que garantiza el acceso de todos los usuarios a un servicio postal de calidad, prestado en todo

<sup>49</sup> La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia fue creada por la Ley 3/2013 de 4 de junio a partir de la integración de seis organismos: la Comisión Nacional de la Competencia, la Comisión Nacional de Energía, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, la Comisión Nacional del Sector Postal, el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales y el Comité de Regulación Ferroviaria y Aeroportuaria. Es, actualmente, el máximo organismo supervisor del mercado postal.

momento, en cualquier territorio y a unos precios asequibles<sup>50</sup>. Las prestaciones incluidas dentro del SPU corresponden al sector postal tradicional, antaño regulado por condiciones monopolísticas y, desde el año 2011, abierto a la libre competencia. Todas las empresas que operen en este segmento y que, por tanto, realicen las actividades que describe la segunda columna de la tabla 2.2, deben solicitar a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia la correspondiente autorización administrativa, bajo el cumplimiento de los requisitos esenciales para la prestación de los servicios postales<sup>51</sup>.

El segmento no sujeto al SPU es el que incluye el transporte urgente conformado por todos los envíos de paquetería industrial y paquetería y mensajería comercial que están sujetos al concepto de urgencia definido en el apartado anterior: es decir, todos aquellos envíos que se ajustan a unos ciertos plazos de entrega, al seguimiento en la distribución y a determinadas normas sobre seguridad. Todas las empresas que ofrecen estas prestaciones deben presentar previamente a la Comisión Nacional del Sector Postal una declaración responsable conforme a lo previsto en la ley 43/2010 de 30 de diciembre (Capítulo II) además de obtener la correspondiente licencia de transporte<sup>52</sup>. Así mismo, la inscripción en el registro general de transportistas y de empresas de actividades auxiliares y complementarias del transporte, regulado en el artículo 53 de la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, también habilita para la prestación de los servicios postales no incluidos en el ámbito del servicio postal universal, pero no exime

---

<sup>50</sup> El SPU está contenido en la resolución C 103/1999 aprobada por el XXII Congreso de la Unión Postal Universal (UPU) que tuvo lugar en Pekín, en 1999. Todos los países miembros de la UPU deben garantizar el acceso al SPU a todos sus ciudadanos, así como determinar el operador u operadores responsables de garantizarlo, los criterios de viabilidad económica del servicio así como los estándares de calidad del servicio.

<sup>51</sup> Se consideran requisitos esenciales para la prestación de los servicios postales: a) el respeto, conforme al artículo 18.3 de la Constitución Española, al derecho a la inviolabilidad de la correspondencia; b) la obligación de protección de los datos y de la privacidad; c) los propios requisitos que establece la normativa sectorial sobre seguridad en materia de transporte de sustancias peligrosas, salud pública, sanidad animal, protección del medio ambiente y ordenación territorial; d) el respeto a los regímenes de empleo y seguridad social establecidos mediante ley, reglamento, decisión administrativa o convenio colectivo negociado entre los interlocutores sociales nacionales, con arreglo al Derecho nacional y comunitario (Ley 43/2010 de 30 de diciembre, BOE N. 318, de 31-12-2010).

<sup>52</sup> La declaración responsable deberá presentarse con carácter previo al inicio de la actividad y en ella se hará constar expresamente lo siguiente: a) La manifestación de conocer y acatar la obligación de cumplir en todo momento los requisitos de acceso y de ejercicio de la actividad postal, los requisitos esenciales recogidos en el artículo 40.2 de la Ley 43/2010 de 30 de diciembre y, en especial, el compromiso al estricto respeto de los derechos a que se refiere el Título II de la citada ley, excluidos los de su artículo 8, así como a los establecidos, con carácter general, en la legislación laboral, tributaria, de extranjería y de protección de los derechos de los consumidores y usuarios. b) El cumplimiento de los requisitos descritos anteriormente y la disponibilidad de los documentos que así lo acrediten, al tiempo de efectuar la declaración. c) El compromiso de mantener los requisitos establecidos durante la vigencia de la actividad y de comunicar al Registro General cualquier cambio que se produzca en los mismos. d) El compromiso de aportar toda la información necesaria para delimitar claramente el servicio que es objeto de prestación y aquella otra información complementaria que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia pueda solicitar (Ley 43/2010 de 30 de diciembre, BOE N. 318, de 31-12-2010).



de la presentación ante la Comisión Nacional del Sector Postal de la correspondiente declaración responsable. La Ley 43/2010 de 30 de diciembre, en su capítulo II, señala a estos efectos que el Ministerio de Fomento y la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia son los encargados de convenir las medidas necesarias para la interconexión del Registro general de empresas prestadoras de servicios postales y el Registro general de transportistas y de empresas de actividades auxiliares y complementarias del transporte.

Por último, y con carácter general, todas las situaciones administrativas, así como los datos relativos a los prestadores de servicios postales, deben inscribirse en la sección correspondiente del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales, que depende de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia y tiene carácter público.

### 2.3. Los problemas de las clasificaciones sectoriales del transporte urgente

Tanto la clasificación normativa sobre transporte urgente internacional como la española ponen de relieve varios problemas o carencias. Respecto a la internacional, pueden destacarse principalmente tres: en primer lugar, resulta completamente obsoleto utilizar la condición privada o pública del prestador como criterio para distinguir la mensajería de los servicios de correo. En efecto, el panorama sectorial del transporte urgente durante las últimas dos décadas ha evolucionado de forma considerable. Muchas empresas privadas han reaccionado ante las nuevas oportunidades de negocio, entrando en segmentos tradicionalmente reservados, en régimen de monopolio, a los operadores postales públicos, como por ejemplo la correspondencia. Estos últimos, a su vez, han añadido al correo postal servicios antiguamente operados por empresas privadas, como la mensajería, la paquetería urgente e incluso la logística. A estas tendencias se añaden además algunas operaciones de fusión y adquisición entre operadores postales y empresas privadas que definitivamente rompen por completo la línea que separaba los servicios postales y la mensajería privada<sup>53</sup>.

En segundo lugar, en la definición de los servicios de mensajería o *courier* no se recoge ninguna referencia a los plazos de tiempo en que son prestados, sino que

---

<sup>53</sup> El correo alemán (Deutsche Post), el holandés (TPG), el francés (La Poste) y el español (Grupo Correos) son algunos ejemplos de operadores postales que han comprado empresas privadas del sector del transporte urgente.

simplemente se define al *courier* como la actividad de entrega de comunicaciones y paquetes a través de mensajeros personales –y privados–.

El tercer problema que yace en la clasificación internacional de servicios es que no se incluye explícitamente la actividad de transporte urgente como sector separado del resto de servicios de comunicaciones. Esto ha motivado que algunos miembros de la OMC, en particular Estados Unidos y la Comunidad Europea, hayan hecho propuestas para definir con claridad los servicios de envío urgente y barajar, así mismo, nuevas clasificaciones que reflejen la realidad de un sector cada vez más complejo<sup>54</sup>.

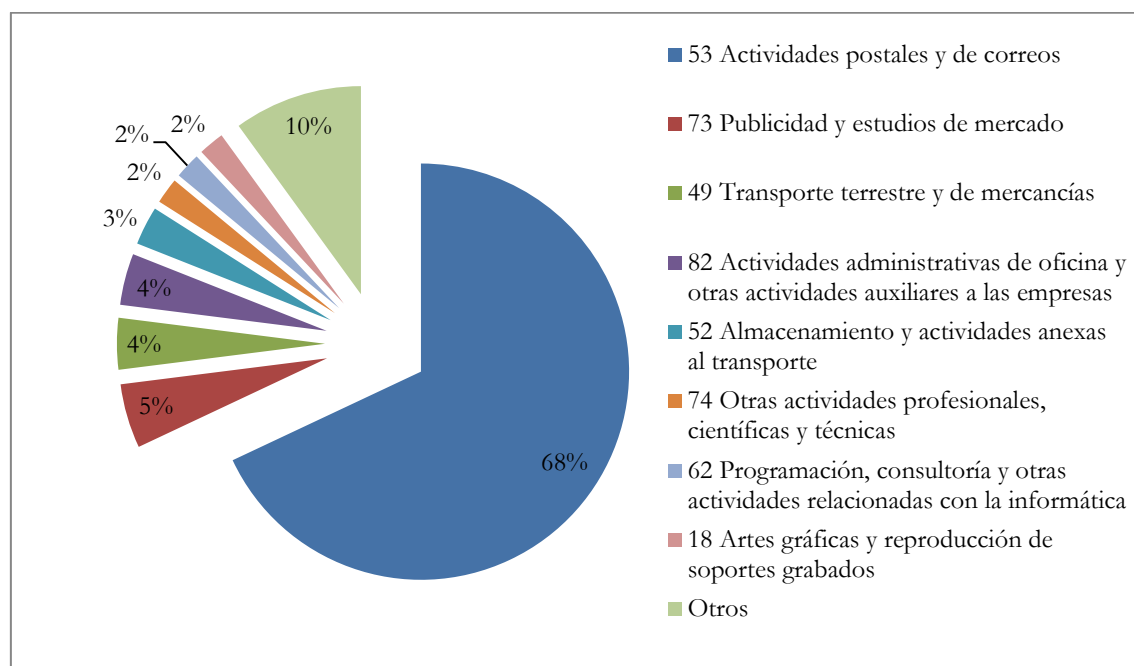
La clasificación española también adolece de problemas, pues no todas las empresas que operan en el sector se encuentran inscritas en el Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales. Esta conclusión se extrae de examinar la “Encuesta Anual de Servicios” que el Instituto Nacional de Estadística realiza anualmente. En ella se recoge un apartado dedicado a la actividad postal que registra el conjunto de actividades desarrolladas por las empresas incluidas en el epígrafe 53 (actividades postales y de correos) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE-2009). Según la Encuesta Anual de Servicios del año 2013 (última publicada) el número de empresas que figura en la división 53 es de 6.440. Este dato contrasta con el número de empresas inscritas en el Registro Postal que, a fecha 31 de diciembre de 2012, era de 1.429. Por tanto, habría aproximadamente un 78 por ciento de empresas que operan en el mercado postal pero que no disponen de autorización aunque, según la CNMC, sólo representarían el 16 por ciento del volumen de negocio total del mercado. Por otro lado, no todas las empresas inscritas en la Sección B del Registro Postal (sector postal tradicional) constan en la división 53 de la CNAE-2009. Según datos de la CNMC, recogidos en la figura 2.2, del total de empresas registradas en la sección B, un 68 por ciento están inscritas en el código 53 de actividades postales y de correos, mientras que el resto operan con otros distintos.

Respecto a las empresas de mensajería y paquetería, sólo un 20 por ciento de las empresas inscritas en la sección A del Registro declaran figurar en la división 53 de la CNAE (ver figura 2.3.). De las restantes, un 76 por ciento realiza actividades relacionadas con el transporte. En concreto, se trata de empresas de almacenamiento y actividades anexas al transporte (un 44 por ciento) y de transporte terrestre (un 32 por ciento). El 4 por ciento restante corresponde a las dedicadas a actividades auxiliares a empresas.

---

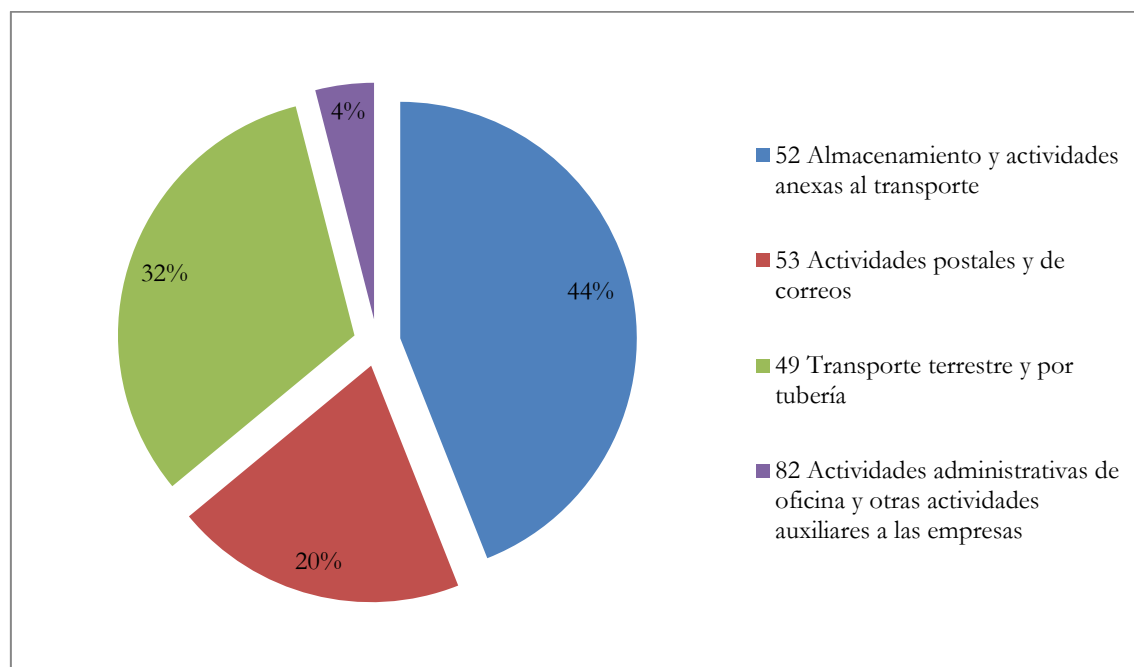
<sup>54</sup> OMC, documento S/CSS/W/26, de 18 de diciembre de 2000; documento TN/S/W/26, de 17 de enero de 2005 y documento TN/S/W/30 de 17 de febrero de 2005.

**Figura 2.2. Distribución de los operadores del sector postal tradicional por código CNAE-2009. Año 2013.**



Fuente: CNMC (2014).

**Figura 2.3. Distribución de los operadores de mensajería y paquetería por código CNAE-2009. Año 2013.**



Fuente: CNMC (2014).

Una de las causas que explica la diferencia observada entre los datos del INE y los de la CNMC es la difícil delimitación del mercado postal en su totalidad así como la dificultad, por parte de las propias empresas, para definir cuál es su actividad principal. El problema radica en que las empresas que operan en el mercado del transporte urgente pueden elegir entre varios códigos CNAE diferentes, puesto que realizan actividades muy variadas. La elección del código depende de cuál de esas actividades consideren de mayor importancia. Esto exige asumir una cierta inexactitud a la hora de manejar cifras. Este desorden explica que los representantes de las asociaciones de mensajería y paquetería hayan propuesto a la CNMC la creación de un código específico CNAE que identifique de forma inequívoca al sector del transporte urgente.

En conclusión, la clasificación normativa, tanto nacional como internacional, del transporte urgente así como su definición y alcance son ámbitos en los que todavía queda mucho camino por recorrer. Esta tarea se complica aún más si tenemos en cuenta la evolución de un sector que ya poco tiene que ver con sus orígenes, un sector donde las empresas se han lanzado a ocupar más y más segmentos de mercado por medio de numerosas operaciones estratégicas y, en definitiva, un sector donde ya no está tan clara la distinción entre lo público y lo privado, entre el correo postal y la mensajería, o entre el transporte urgente y la logística.

### **3. El sector del transporte urgente en la literatura**

La importancia que ha alcanzado el sector del transporte urgente hasta la actualidad explica que se haya convertido en objeto de estudio e incluso que exista alguna literatura académica siempre muy enfocada, no obstante, sobre ámbitos concretos y reducidos. No contamos con trabajos que atiendan a la evolución conjunta del sector y que analicen, en profundidad, sus principales actores desde una perspectiva de historia económica o empresarial.

Cuatro son las grandes cuestiones que han interesado a los estudiosos del transporte urgente: en primer lugar, las políticas reguladoras que han afectado al sector a escala internacional y sobre las que destaca el trabajo de Campbell (2001). En segundo lugar, los cambios estructurales que ha vivido este negocio y que Hallsworth y Taylor (1999) y Taylor

y Hallsworth (2000) analizaron aplicando la teoría de los “circuitos de poder”<sup>55</sup>. En tercer lugar la configuración y características de las redes de transporte exprés que Yang et al. (2009) y Zhu (2010) han explorado desde diferentes enfoques y, por último, el estudio de la evolución de los servicios de transporte urgente desde un enfoque nacional, terreno en el que cabe destacar el trabajo de Pliszka (2003) sobre Polonia.

En el caso español es todavía escasa la literatura académica que ha generado el transporte urgente. Para visiones de conjunto del sector cabe citar, por un lado, el trabajo de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), que dibuja la estructura de este negocio y analiza sus principales actores desde una perspectiva puramente comercial y, por otro lado, el de Martínez García y Martínez Caro (2009), que trata la percepción de la calidad en la mensajería urgente.

A estos trabajos se añaden, a escala internacional y nacional, diversas publicaciones monográficas sobre empresas del sector. Niemann (2007) y Brewster y Dalzell (2007) ofrecen un repaso histórico de la trayectoria del operador americano UPS y de su particular modelo de negocio. Para el alemán DHL destacan dos estudios de caso, uno orientado a la gestión de marca, en Barth (2012), y otro entorno al perfil de la empresa como empleadora, en Savignano (2011)<sup>56</sup>. Fisch (2005), por su parte, aborda la empresa americana FedEx y la analiza a través de la perspectiva del mecenazgo político. Li et al. (2006) y Bowen (2012) realizan una comparativa, no histórica, entre FedEx y UPS, tomando como término de comparación la calidad del servicio prestado y la satisfacción al cliente, en el primer caso, y la extensión y desarrollo de su red aérea de transporte, en el segundo. Entre las empresas españolas, Tàpies, San Román y Gil (2012) describen la historia de la empresa española SEUR y San Román, Fernández Pérez y Gil (2014) retoman el estudio del sector y de la empresa SEUR desde la teoría de Grupos Empresariales. Sobre la empresa MRW existen algunos estudios de caso, la mayoría enfocados al estudio de la Responsabilidad Social Corporativa, como los de Arenas y Parareda (2006) y Levy, Sánchez y Rodríguez Badal (2002). Martín Frías (2000) y Miravittles (2000) abordan también la historia de MRW y apuntan las principales claves del éxito de la empresa. La literatura sobre Correos es más

---

<sup>55</sup> El concepto de “circuitos de poder” fue propuesto por Clegg (1989) para analizar las relaciones entre los distintos actores sociales en los espacios institucionales específicos del Estado, las organizaciones y el mercado.

<sup>56</sup> Sobre empresas internacionales también cabe citar algunas obras de referencia sobre las primeras compañías norteamericanas dedicadas al transporte rápido por ferrocarril (*express companies*), en particular: Beebe y Clegg (1949), Hatch (1950), Stimson (1878), Jackson (1982) y Fradkin (2001). Nevin (1974) ofrece un buen punto de partida con un ilustrativo repaso a los primeros *expressmen*, mensajeros a caballo que, hasta mediados del siglo XIX, conectaron los Estados Unidos de este a oeste portando sacas de correspondencia.

amplia, pero en ella casi nunca se ha tratado su actividad en el sector de la urgencia. Bahamonde, Martínez y Otero (2000) realizaron una completa y excelente revisión de la historia del operador postal público español en el siglo XX. A estos tres autores también se debe la primera aproximación de la historiografía española a las comunicaciones postales y telegráficas (ibíd., 1993). Morales (2004) y (2007), por su parte, aplica la teoría de la eficiencia empresarial al caso de Correos; y Bordes (2009) aborda el desarrollo y la evolución del servicio postal durante el régimen de Franco, con una especial mirada a la represión profesional en la Administración. La reforma postal y su repercusión sobre el operador postal español también han recibido notable atención. Pueden citarse los trabajos de Marcos Espinosa (1999), Escribano Sáez et al. (2003), Pateiro Rodríguez (2003) y Villagrasa Rozas (2003), entre otros. Como ya se ha dicho, las miradas al operador público no han analizado su actividad como empresario de transporte urgente.

Junto a la literatura académica, existen numerosos informes anuales publicados sobre por consultoras como DBK, para el caso español, y A.T. Kearney, para Europa analizando el transporte urgente. De *Oxford Economics* también cuenta con varios estudios sobre la trayectoria y perspectivas del sector a escala internacional. Las consultoras ITA Consulting y Wilk Consult realizaron en 2009 un interesante informe sobre la evolución del mercado postal europeo, incluyendo un apartado específico que repasa la evolución del sector del transporte urgente y sus principales tendencias desde 1998. Para el mercado español, los informes anuales de los Transportes y las Comunicaciones que han tenido continuidad bajo diferentes Ministerios, constituyen otra de las fuentes documentales de obligada consulta.

En líneas generales, la revisión de la literatura permite resaltar la completa inexistencia de estudios que dibujen, desde una perspectiva de historia económica y empresarial, la trayectoria del sector. Los informes anuales son muy útiles a la hora de obtener su “fotografía instantánea” en un momento determinado, identificar a sus principales actores y cifrar su importancia económica, aunque son pocas las referencias históricas que se incluyen. La literatura académica complementa estos informes aportando conclusiones relevantes que pueden estructurarse en tres grandes líneas: la importancia económica del sector y su estructura, la importancia estratégica de determinadas actividades y la influencia que han tenido las circunstancias económicas y políticas en su configuración.

En primer lugar, tanto los informes anuales como la literatura coinciden en señalar que nos encontramos ante un sector de enorme relevancia económica. Los servicios de envío urgente ofrecen una estructura global de comunicaciones con notables repercusiones económicas y sociales. Contribuyen, en particular, al incremento de la competitividad

empresarial, a la mejora de la eficiencia productiva, a la reducción de costes y stocks y al desarrollo económico regional, aproximando áreas periféricas a los principales centros económicos mundiales. Así lo definen los estudios elaborados por *Oxford Economics*. El último de ellos, publicado en noviembre de 2011, estimó la contribución de este sector al PIB europeo en 23 mil millones de euros para el año 2010, además de aportar alrededor de 600 mil empleos<sup>57</sup>.

En cuanto a la estructura del sector, los trabajos publicados inciden en su carácter oligopólico, ya que apenas cuatro empresas (UPS, FedEx, TNT y DHL) controlan buena parte del mercado a escala internacional. Estas compañías han dejado de ser pequeñas organizaciones que operaban en nichos de negocio separados para convertirse en grandes multinacionales que compiten a escala global, en un mercado común, ofreciendo un catálogo de servicios cada vez más amplio (Hallsworth y Taylor, 1999; Taylor y Hallsworth, 2000; Campbell, 2001; Tàpies et al., 2012).

En segundo lugar, la literatura ha destacado especialmente la importancia estratégica de dos factores: la logística y la imagen de marca. En un sector donde prima la proximidad al cliente es obvio que las redes de distribución logística tomen un papel relevante. Esto, a su vez, explica que buena parte de la literatura se centre en el estudio de la organización logística y tecnológica de las empresas de transporte urgente (Haughton, 2006; Guiani et al., 2008; Yang et al., 2009; Zhu, 2010). Complejas redes de distribución terrestre, marítima y aérea permiten llevar, con rapidez, cualquier mercancía a cualquier parte del mundo, garantizando tiempos de entrega. Son redes donde prima la eficiencia, para competir en costes, y la fiabilidad, para competir en calidad de servicio (Park et al., 2009). Pero no sólo la logística explica el éxito de algunas empresas. La imagen de marca es otro de los activos fundamentales en este sector (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007; Martínez García y Martínez Caro, 2009). Si tenemos en cuenta que nos encontramos ante un mercado donde los competidores ofrecen un abanico de servicios muy similares, una marca de calidad reconocida por los clientes es el elemento fundamental de diferenciación. Así, empresas como SEUR, en el mercado español, o UPS en el norteamericano, se han ganado una presencia sólida construida a partir de una imagen de marca muy reconocida (Tàpies et al., 2012; Niemann, 2007).

La tercera conclusión que se obtiene de la literatura es que los factores políticos y económicos tienen mucho que ver con la configuración histórica del sector y con los

---

<sup>57</sup> Oxford Economics (2011)

cambios que ha experimentado. Los trabajos de Taylor y Hallsworth, citados anteriormente, siguen esta línea, afirmando que sólo podemos entender los cambios del sector teniendo en cuenta las complejas “relaciones de poder” que de él se derivan. Las relaciones entre la esfera pública y privada, la disciplina económica reinante en cada momento y la regulación establecen unas determinadas formas de negocio que se mantienen estables siempre y cuando estas circunstancias no cambien. Así, las alteraciones en la esfera normativa, la tendencia a la liberalización del mercado postal, la globalización, las nuevas demandas de los consumidores y la emergencia de nuevas tecnologías han ido modificando estos escenarios y, como consecuencia, el sector ha cambiado notablemente. De este modo, los comienzos del sector se caracterizaron por la existencia de empresas pequeñas que operaban en nichos de negocio separados, que atendían a una demanda aún incipiente de servicios de transporte urgente, en un entorno económico muy regulado. Los cambios históricos las han transformado, sin embargo, en grandes multinacionales que compiten en un mismo mercado global, que ofrecen una amplia variedad de servicios de gran valor añadido, y que han supuesto un gran desafío para los históricos operadores postales públicos, algunos ya privatizados, que han visto reducidos e incluso eliminados los nichos de negocio que tradicionalmente tenían reservados en exclusividad.

En cuanto al caso español, los factores políticos y económicos también han condicionado el desarrollo y la configuración del sector. Así lo han indicado Tàpies et al. (2012) y San Román et al. (2014) al igual que los trabajos citados anteriormente sobre las repercusiones de la liberalización postal (Escribano Sáez et al., 2003; Pateiro, 2003; Pateiro y Prado, 2010; Villagrasa, 2003). Las empresas españolas son, en perspectiva comparada, más pequeñas que sus competidoras internacionales, y su internacionalización ha sido de menor intensidad y mucho más tardía. Esto es, en buena medida, resultado de un entorno económico y político que difiere del vivido por las grandes multinacionales del sector. Así, mientras que las multinacionales gozaban ya de una sólida presencia en Europa y Estados Unidos, las empresas españolas se adaptaban a un entorno económico complejo motivado por la creciente apertura tras el final de la dictadura de Franco y la posterior incorporación de España al mercado europeo. En aquel momento, las barreras de entrada que las multinacionales habían impuesto en los mercados internacionales eran ya difícilmente superables. Esto explica que las estrategias de las empresas españolas se orientaran más a la defensa del mercado nacional que a la conquista de mercados internacionales. Como resultado, la configuración del sector se vio modificada por medio de operaciones estratégicas que buscaban incrementar cuotas de mercado, expandir la cobertura geográfica



en España y, en algunos casos, buscar socios internacionales con los que establecer acuerdos sin comprometer la viabilidad del negocio local.

Teniendo presentes todas las aportaciones de la literatura académica y de consultoras y organismos especializados, parece indiscutible que el sector del transporte urgente es lo suficientemente dinámico e importante, en términos de aportación al PIB y al desarrollo de la economía internacional, como para haber atraído una atención notable por parte del mundo académico. Sin embargo, existen todavía muchas carencias entre las que destaca el análisis del sector desde una perspectiva de historia empresarial, aspecto que justifica el trabajo realizado en esta tesis doctoral.

#### **4. El transporte urgente como terreno de investigación**

A la vista de lo expuesto en este capítulo son cinco los factores que hacen del transporte urgente un campo relevante de investigación para la historia económica y empresarial: (i) es un sector de gran importancia económica, (ii) tiene un carácter notablemente innovador, (iii) ha surgido como una respuesta emprendedora ante la demanda de servicios de transporte más rápidos y seguros, (iv) ha experimentado una rápida y honda transformación y, finalmente, (v) ha sido muy poco atendido por la literatura académica. A continuación se analizan más en profundidad cada uno de estos factores.

En primer lugar, el transporte urgente constituye un sector con una larga trayectoria que le ha llevado a convertirse, recientemente, en uno de los medios fundamentales para la comunicación regular a distancia. El progreso económico y las mejoras tecnológicas han hecho de estos servicios una parte esencial de la infraestructura de las economías modernas, en tanto que establecen un contacto eficiente y rápido entre las empresas así como entre éstas y sus clientes<sup>58</sup>. La importancia del transporte urgente se traduce, así, en su contribución a la eficiencia y competitividad de otros muchos sectores de la economía. Es, por tanto, una arteria fundamental para el desarrollo económico y para el comercio internacional y su importancia estratégica se soporta bajo tres grandes factores: su contribución a la eficiencia productiva mediante la reducción de costes y stocks, el empleo de alta tecnología que permite controlar en tiempo real todos y cada uno de los envíos y, su

---

<sup>58</sup> Comunicación de los Estados Unidos a la Organización Mundial del Comercio. S/CS/W/26 18-12-2000.

aportación a la especialización productiva, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas<sup>59</sup>.

En segundo lugar, y atendiendo a sus orígenes, el sector del transporte urgente ha tenido un notable carácter innovador que ha mantenido durante toda su trayectoria. Tal y como se mencionó en el apartado primero de este capítulo, este sector ha sido el fruto de añadir el concepto de urgencia a dos actividades tradicionales: los servicios postales y el transporte de mercancías. Desde sus orígenes, el transporte urgente se ha conformado como un sector que ha respondido al cambio tecnológico y a las nuevas demandas de los consumidores. Con la revolución en los transportes y las comunicaciones, los primeros emprendedores crearon empresas capaces de desarrollar un nuevo concepto de servicio y, por ende, un nuevo mercado. Esta innovación creadora de mercados, en su sentido Shumpeteriano (1934), se ha mantenido con el paso del tiempo, tal y como se detallará en el próximo capítulo. La nueva economía de la información (Castells, 2002) y la emergencia de los sistemas de producción basados en el suministro continuo dieron un impulso para la aparición de nuevos servicios dentro del sector. La industria del transporte urgente afrontó así el reto de reducir y precisar los tiempos de entrega, permitiendo al resto de empresas reducir su stock de productos y, por ende, todos los costes asociados, poniendo a su disposición el producto requerido, en el momento y lugar precisos, en cualquier parte del mundo.

El tercer factor que justifica el interés de este tema es que el sector del transporte urgente ha sido la respuesta a la incapacidad de los monopolios postales públicos para atender las nuevas demandas. Los servicios de correo se mantuvieron tradicionalmente gestionados por operadores públicos que, hasta fechas recientes, mostraron un muy escaso interés por extender y mejorar su cartera de servicios acorde a las tendencias del mercado. Debido a la creciente divergencia entre oferta y demanda, comenzó la aparición y paulatina consolidación de un conjunto de nuevos operadores que pasaron a ocupar el incipiente nicho de mercado. Estas empresas, las actuales compañías de mensajería y transporte urgente, se especializaron en actividades de valor añadido a unos precios muy superiores a los servicios postales básicos que, sin embargo, fueron asumidos por el mercado<sup>60</sup>. Correo y transporte urgente han sido, durante décadas, dos segmentos de mercado con trayectorias

---

<sup>59</sup> Algunas estadísticas señalan que aproximadamente un 47 por ciento de las empresas europeas se verían negativamente afectadas si no pudieran disponer de servicios de transporte urgente. La caída del volumen de ventas, debido a los mayores tiempos de envío, y el aumento de stocks, para atender a la demanda, serían las consecuencias más acusadas. Oxford Economics (2011)

<sup>60</sup> Ministerio de Fomento (2002): Informe Anual de Transportes y Comunicaciones, p. 69.

separadas que no se cruzaron hasta finales de los años ochenta, momento en que los operadores postales, algunos ya privatizados, se interesaron por la atractiva rentabilidad que ofrecía el negocio de la urgencia.

El cuarto factor a destacar es la notable transformación que el sector ha experimentado. La globalización económica, la emergencia de nuevas tecnologías, la desregulación y la adaptación a los cambios en la demanda han modificado la configuración empresarial del sector y han ampliado considerablemente su abanico de servicios. Como consecuencia, las que en sus orígenes constituían actividades separadas como la mensajería, el exprés, la paquetería, o incluso el tradicional correo postal han convergido tempranamente hacia un mercado común donde todos los operadores, públicos y privados, se encuentran en directa competencia.

Finalmente, en quinto y último lugar, este sector ha recibido una escasa atención desde la literatura académica de historia económica y empresarial. No se encuentra, en general, ningún trabajo que atienda la evolución conjunta del sector y que analice, en profundidad, a sus principales actores desde una perspectiva histórica. El transporte urgente constituye, así, un terreno prácticamente virgen para la investigación. Esta tesis lo emplea como campo de estudio para iluminar los dos debates sobre emprendimiento que se presentaron en el capítulo uno: la importancia de las redes sociales en el ejercicio emprendedor y la evaluación del emprendimiento a escala corporativa, ambas desde la perspectiva de largo plazo que ofrece la historia empresarial.

## Capítulo 3

### Orígenes y evolución del sector del transporte urgente

“When President James Buchanan predicted in 1858 that the country would someday be bound east and west by a chain of Americans which can never be broken, the links were already being forged by an army of entrepreneurs known as the expressmen”. David Nevin, *The Expressmen*, 1974, p. 7.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

1. Rupturas, emprendedores e innovación: la trayectoria del sector del transporte urgente a escala internacional
  - 1.1. Ferrocarriles y transporte urgente en la segunda mitad del siglo XIX
  - 1.2. La segunda oleada industrializadora: distribución en masa, motor de combustión y servicios de entrega “puerta a puerta”
  - 1.3. La “Nueva Economía” y los grandes *couriers*
2. El transporte urgente en España
  - 2.1. El nacimiento del sector: la demanda de valor añadido
  - 2.2. El crecimiento del sector: una revisión de su situación reciente
  - 2.3. La organización empresarial del transporte urgente en España
  - 2.4. El perfil de los competidores
3. Conclusiones

### **Introducción**

Los monopolios postales de carácter estatal tuvieron una larga vida en el viejo continente, más que centenaria, y no comenzaron a resquebrajarse hasta la aparición de competidores privados que provocaron el nacimiento de una nueva actividad: la mensajería y el transporte urgente. En España la aparición de empresas de transporte privadas se hizo presente con mayor intensidad en los años setenta del siglo XX, cuando el correo se dividió en urbano e interurbano. El operador estatal mantuvo el monopolio del intercambio interurbano mientras que, en el correo urbano, el más rentable, surgieron empresas privadas capaces de responder a las exigencias de unos clientes que demandaban servicios de mayor valor añadido. En el caso internacional, fue durante la segunda mitad del siglo XIX cuando aparecieron en los Estados Unidos unas empresas pioneras dedicadas al transporte rápido de mercancías por ferrocarril. Esta respuesta empresarial, que suplía las limitaciones del servicio postal público, significó el nacimiento de un nuevo concepto de servicio y representó el punto de partida del sector del transporte urgente.

El objetivo de este capítulo es estudiar los orígenes y la evolución histórica del sector del transporte urgente hasta fechas recientes. El primer apartado analiza el sector a escala internacional e identifica tres etapas en su trayectoria vinculadas a tres momentos de cambio tecnológico. La primera está ligada a la construcción de la red ferroviaria norteamericana durante la segunda mitad del siglo XIX. La siguiente etapa se inició a comienzos del siglo XX de la mano de la segunda oleada industrializadora, la expansión del comercio minorista y el desembarco del motor de combustión. El tercer momento se produjo a finales de la década de 1960 con el desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, la creciente globalización y la irrupción de nuevos sistemas de producción flexible, que transformaron la naturaleza del transporte urgente.

El segundo apartado se centra en el caso español. En primer lugar se ofrece un breve resumen de la historia reciente del correo postal en España, en el que se enmarca la aparición del transporte urgente; en segundo lugar se describe el crecimiento que el sector ha experimentado hasta fechas actuales; en tercer lugar, se realiza una descripción de la organización empresarial del sector y, por último, se incluye un análisis comparado de las principales empresas nacionales. El capítulo se cierra con unas conclusiones a modo de reflexión.

## 1. Rupturas, emprendedores e innovación: la trayectoria del sector del transporte urgente a escala internacional

El sector del transporte urgente a escala internacional constituye un interesante campo de investigación para explorar, desde una perspectiva histórica, la relación entre el cambio tecnológico, el emprendimiento y la innovación. De acuerdo con Schumpeter (1934), el emprendedor es capaz de responder a un determinado desequilibrio a través de la innovación entendida como la sustitución de unos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos. La innovación es, pues, una de las herramientas clave para responder ante oportunidades, desarrollarlas y mantener una actitud emprendedora en el largo plazo (Drucker, 1985; Parson y Rose, 2010). Vista desde esta perspectiva, la evolución del transporte urgente es la historia de varios emprendedores que supieron afrontar la aventura de iniciar un sector y de responder con innovaciones a las oportunidades que ofrecía el cambio tecnológico (Gil y San Román, 2013)<sup>61</sup>. Así, cuando se observa la trayectoria histórica de este sector, se identifican tres momentos de cambio, descritos a

---

<sup>61</sup> El concepto de cambio o ruptura tecnológica se entiende aquí en un sentido amplio. Siguiendo a Valdaliso (2002) y López y Valdaliso (2003), los momentos de ruptura tecnológica se conciben como el resultado de la interacción entre el cambio en las tecnologías, los mercados y las empresas. Son precisamente en estos momentos de ruptura, cuando la figura del emprendedor se vuelve más visible dado el incremento de las oportunidades de negocio, la aceleración del ritmo de innovación y el aumento de la incertidumbre ante la tecnología, el producto, los mercados y las empresas. Este enfoque enlaza con los trabajos seminales que Rosenberg publicó durante los años sesenta y setenta y que tuvieron un gran impacto en historiadores económicos, historiadores de la tecnología y economistas (estos artículos aparecen compilados en el libro *Perspectives on Technology*, 1976). Rosenberg precisaba que el cambio tecnológico tenía que ser analizado en términos económicos, es decir, considerando necesariamente el marco económico e institucional en el que se produce. Su influencia fue notable desde finales de los años setenta del siglo pasado y, bajo su sombra, surgió una nueva escuela (la Economía Evolutiva) encabezada por trabajos señeros como los de Nelson y Winter (1982), Dosi (1982, 1984, 1988, 1991), Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg y Soete (1988); Dosi, Pavitt y Soete (1990); Freeman, Clark y Soete (1985); Pavitt (1984) y Sahal (1985). Esta escuela se separaba de la trayectoria que, hasta entonces, había marcado la economía ortodoxa en el sentido de que el cambio tecnológico ya no se analizaba como un fenómeno exógeno y determinante, sino desde una perspectiva económica, es decir, dentro de su contexto económico e institucional. Precisamente para reforzar esta visión del cambio tecnológico como un fenómeno endógeno y evolutivo, los evolucionistas realizaron una analogía con el concepto de paradigma científico, originario de la nueva filosofía de la ciencia de Kuhn, y pasaron a describir la evolución de la tecnología empleando el concepto de “paradigma tecnológico” entendido, en esencia, como un modelo, patrón o esquema de soluciones posibles para un conjunto de problemas tecnológicos selectos, que se expresa en nuevas formas de producción, nuevos productos, estilos de vida o condiciones de trabajo diferentes. Las elecciones tecnológicas, económicas y sociales que define un determinado paradigma dan lugar a una trayectoria tecnológica. Un paradigma tecnológico alcanza su madurez cuando los rendimientos generados por las innovaciones en el conjunto de tecnologías a que da lugar no producen los beneficios esperados. Como consecuencia podrá emerger otro paradigma con la aparición de nuevas tecnologías que producirán un cambio en la trayectoria tecnológica. El nuevo paradigma surgirá cuando la base científica que generó el anterior se modifica de forma radical (Dosi, 1984). Este capítulo, en sus referencias al cambio tecnológico, no pretende avivar el debate de la tecnología como agente exógeno o endógeno del cambio económico sino profundizar en la idea de que son los momentos de ruptura o de cambio de paradigma tecnológico, los que ofrecen a los emprendedores la oportunidad de crear una nueva combinación de recursos que genere valor económico (Drucker, 1985; Companys y McMullen, 2007). Para una completa revisión sobre cambio tecnológico e historia empresarial, en su expresión teórica y empírica, puede verse López y Valdaliso (1997).

continuación, que ponen de relieve la relación entre cambio tecnológico, respuesta empresarial e innovación.

### 1.1. Ferrocarriles y transporte urgente en la segunda mitad del siglo XIX.

El progreso de los transportes y las comunicaciones fue, sin duda alguna, un elemento clave de la primera oleada industrializadora que, desde Inglaterra, se difundió con enorme rapidez a los Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XIX. En efecto, las deficientes redes de transporte y su elevado coste habían constituido un gran obstáculo para el desarrollo industrial tanto en Europa continental como en Estados Unidos, pues limitaban la integración del mercado local y ofrecían un ámbito limitado para la especialización extensiva. La expansión del ferrocarril y del telégrafo cambió este panorama y fue, más que cualquier otra innovación tecnológica, el arquetipo del proceso de desarrollo económico en el siglo XIX (Fogel, 1972, p. 19). El ferrocarril y el telégrafo proporcionaron un transporte y unas comunicaciones más rápidos, regulares y seguros, y sus vínculos hacia atrás significaron un potente estímulo para las industrias que los abastecían como las del hierro, carbón, madera o ladrillo (Landes, 2003, p. 153). También fueron fundamentales en la integración de los mercados nacionales y en el impulso de las comunicaciones internacionales. Esto fue especialmente significativo en Estados Unidos: cabe recordar que, ya en 1840 duplicaban a Inglaterra en kilómetros de vía férrea y en 1870 la cuadruplicaban. Si se compara con otros países más extensos, como por ejemplo Rusia, sigue destacando el extraordinario crecimiento de ferrocarril norteamericano: en 1870 su extensión era ocho veces superior a la del país de los zares<sup>62</sup>.

Este contexto de rápido crecimiento ofreció a los emprendedores norteamericanos en la segunda mitad del siglo XIX la oportunidad de aprovechar unas economías de escala que en ningún otro lugar del mundo podían encontrar (Chandler, 1990). La expansión del ferrocarril junto con la creciente demanda de los consumidores y el gran mercado interior, significaron un cambio en el paradigma económico reinante y abrieron un nuevo entorno de oportunidades. Así, un puñado de emprendedores norteamericanos, como William C. Fargo, William F. Harnden y Alvin Adams, percibió la oportunidad de trasladar el concepto de “rapidez” y de “seguridad” a la distribución de mercancías y de responder a las nuevas

---

<sup>62</sup> Las cifras de Inglaterra y Rusia pueden verse en Mitchell (1975), cuadro G1, pp. 581-584. Las de Estados Unidos en *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1957* (Washington, 1960), pp. 427-429.

necesidades derivadas del desarrollo industrial norteamericano<sup>63</sup>. Con ellos nacieron las primeras empresas de transporte rápido por ferrocarril (*express companies*) que empleaban sus propios vagones para transportar las mercancías sobre una red que pertenecía a las grandes empresas ferroviarias. Su aparición significó la irrupción de un concepto de servicio original que suponía una nueva combinación de recursos para generar valor económico. El nacimiento de esta industria fue también la respuesta a una demanda no cubierta por el servicio postal público. De hecho, en la década de 1850 el Servicio Postal de Estados Unidos era lento, caro e inexistente en muchas áreas. No podía enviarse por correo nada mayor que un sobre tamaño carta y, sin duda, nada valioso, ya que un buen número de portes se extraviaban o eran robados por el camino<sup>64</sup>.

Las empresas de transporte rápido aparecieron a finales de la década de 1830 y comienzos del siguiente decenio dedicadas al reparto local de mercancías y garantizando el control personal y la seguridad de todos los artículos consignados. A medida que aumentaba el tramo de vías construidas por las empresas ferroviarias, las compañías de Fargo, Harnden y Adams, y otras nuevas sociedades de transporte rápido comenzaron a operar a escala nacional. El volumen de carga fue creciendo y, a los pequeños artículos valiosos, se sumaron mercancías más comunes y voluminosas que viajaban en ferrocarril (Chandler, 1977). Este era el comienzo de un nuevo servicio que avanzó de la mano de la ingente industria ferroviaria, que permitía transportar un volumen de bienes sin precedentes, a mayor velocidad y con unos tiempos programados en términos de días e incluso horas (Dixon, 1905, p.1).

A mediados del siglo XIX existían ya seis grandes compañías de transporte rápido: Adams Express Company, American Express Company, Estados Unidos Express Company, Wells Fargo y Compañía, Southern Express Company y Pacific Express Company. La tabla 3.1 recoge sus principales características y el tamaño que habían alcanzado sus operaciones a principios del siglo XX<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> William F. Harnden (1812-1845) se ha merecido el título de “father of the Express” (Hatch, 1950, p. 17). Fue pionero en crear un servicio de transporte rápido de mercancías generalmente de alto valor (como cheques o dinero) entre Boston y Nueva York, por ferrocarril o barco. Su negocio data de 1839. Cinco años después, a la edad de 33 años, falleció de tuberculosis y su, compañía, Harnden and Co., terminó siendo adquirida por Adams Express en 1854 (Nevin, 1974, p. 16).

<sup>64</sup> El servicio de paquetería postal del operador público, United States Postal Service, no funcionó a escala nacional hasta 1913.

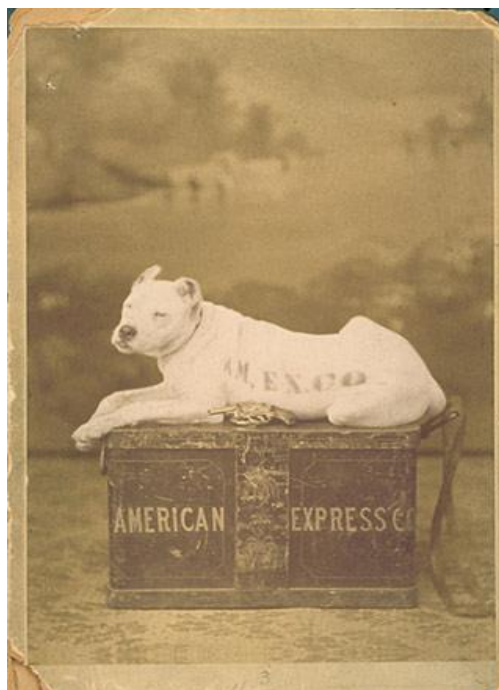
<sup>65</sup> Desde finales del siglo XIX las principales empresas de transporte rápido norteamericanas se lanzaron a la conquista del mercado europeo y abrieron oficinas en las principales ciudades: Londres, Liverpool, París, Rotterdam y Génova, entre otras. Allí se instalaba un corresponsal en el que la compañía delegaba la gestión del negocio.



**Tabla 3.1. Las seis principales empresas de transporte exprés en Estados Unidos (Año 1909)**

Nombre de la empresa	Fecha de fundación	Fundadores	Líneas en las que operaban	Oficina principal	Extensión de sus líneas (en millas)				
					Tren a vapor	Tren eléctrico	Barco de vapor	Diligencias	Total
Wells, Fargo & Co.	1866	Henry Wells y William Fargo	Atchison, Topeka & Santa Fe Railway; the Erie Railroad; the St. Louis & San Francisco Railroad; the Southern Pacific Company.	New York	59.316,90	1.438,76	4.081,65	861,12	65.698,43
Adams Express Co.	1854	Alvin Adams	Chicago, Burlington & Quincy Railroad; The Louisville & Nashville Railroad; The New York, New Haven & Hartford Railroad; the Pennsylvania Railroad	New York	30.676,00	196,00	3.405,00	83,00	34.360,00
American Express Co.	1850	Henry Wells, William G. Fargo y John Butterfield	Boston & Maine Railroad; Chicago & Alton Railroad; Chicago & Northwestern Railway; Illinois Central Railroad; Michigan Central Railroad; Missouri, Kansas & Texas Railway; New York & Hudson River Railroad.	New York	45.668,08	475,70	2.058,50	22,50	48.224,78
United States Express Co.	1854	Joint-stock association	Baltimore & Ohio Railroad; Baltimore & Ohio Southwestern Railroad; Chicago, Rock Island & Pacific Railway; Philadelphia & Reading Railway; Lehigh Valley Railroad; Pere Marquette Railroad.	New York	20.286,34	3.604,96	311,70	-	24.203,00
Southern Express Co.	1861	Henry Bradley Plant	Atlantic Coast Line Railroad; Florida East Coast Railway; Louisville & Nashville Railroad; Norfolk & Western Railway; Southern Railway; Seaboard Air Line Railway.	Chattanooga	30.936,00	80,00	2.165,00	-	33.181,00
Pacific Express Co.	1879	Formed from the Kansas Pacific y Union Pacific Express Companies	Missouri Pacific Railway; The Union Pacific Railway; the Wabash Railroad	St. Louis	21.721,20	343,00	608,34	-	22.672,54

Fuente: elaboración propia a partir de US Interstate Commerce Commission (1910)



**Ilustración 3.1. Símbolo de fidelidad y seguridad en un cartel publicitario de American Express, 1885.**

Los ferrocarriles norteamericanos vieron, de este modo, cómo se desarrollaba un nuevo negocio cuyos beneficios estaban aprovechando otros actores empresariales, las empresas de transporte rápido, mientras ellos se mantenían al margen aportando simplemente la red ferroviaria: las empresas de transporte rápido movían las mercancías más valiosas frente a las mercancías pesadas de las ferroviarias que reportaban menores rendimientos.

Ante este panorama, las compañías de ferrocarriles reaccionaron, decidieron participar en la dirección de este nuevo negocio y terminaron por absorberlo. Tres fueron las estrategias empleadas en este proceso: en primer lugar, la compra de acciones de empresas de transporte rápido, ganando presencia y capacidad de decisión en sus consejos de administración<sup>66</sup>. La tabla 3.2 muestra el porcentaje de capital de las empresas de transporte rápido que las ferroviarias ostentaban en 1906.

---

<sup>66</sup> En 1906, las compañías de ferrocarril poseían un total de 20.668.000 dólares en el capital de las principales empresas de transporte urgente. También estas últimas adquirieron participaciones en el capital de los ferrocarriles, así como en el capital de otras compañías de transporte rápido. Las cifras demuestran una estrecha colaboración entre las distintas compañías de transporte *expres* así como entre éstas y los ferrocarriles.

**Tabla 3.2. Cuota de participación de los ferrocarriles en el capital de empresas de transporte rápido (Año 1906)**

Empresas ferroviarias	Empresas de transporte rápido	Participación (en miles de dólares corrientes)	Capital total (en miles de dólares corrientes)	% participación
Chicago, Burlington & Quincy R. R. Co.	Union Express Co.	1	n.d.	n.d.
Denver & Rio Grande R. R. Co.	Globe Express Co.	2.000	3.001	67%
El Paso and Southwestern R. R. Co.	Southwestern and International Express Co.	200	n.d.	n.d.
Minneapolis, St. Paul & Sault Ste. Maria Ry. Co.	Western Express Co.	25	50	50%
Missouri Pacific Ry. Co.	Pacific Express Co.	2.400	6.000	40%
New York Central & Hudson River R. R. Co.	American Express Co.	3.000	18.000	17%
Northern Pacific Ry. Co.	Northern Pacific Express Co.	343	n.d.	n.d.
	Northern Express Co.	5.000	5.000	100%
Southern Pacific Co.	Wells Fargo & Co. Express	1.530	8.000	19%
Union Pacific R. R. Co.	Pacific Express Co.	2.400	6.000	40%
Wabash R. R. Co.	Pacific Express Co.	1.200	6.000	20%

Fuente: elaboración propia a partir de US Interstate Commerce Commission (1909)

La segunda estrategia fue el establecimiento de alianzas con empresas de transporte rápido. A mediados de la década de 1850, se firmaron los primeros contratos entre empresas tradicionales ferroviarias y compañías de transporte rápido a las que se comenzó a beneficiar mediante tarifas especiales<sup>67</sup>. Por su parte, los ferrocarriles se aseguraban un determinado volumen de tráfico sobre sus vías y, además, reducían gastos de compra de material móvil dado que las empresas de transporte rápido operaban, a menudo, con sus propios vagones (Hatch, 1950, pp. 23-24).

La tercera y definitiva estrategia para imponerse a las empresas de transporte rápido consistió en la creación, por parte de los ferrocarriles, de líneas cooperativas que competían de modo abierto con las *express companies* ofreciendo sus mismos servicios. La primera línea cooperativa de transporte rápido entre empresas ferroviarias, la Red Line, se fundó en 1866 y operaba entre Nueva York, Boston y Chicago. La Blue Line fue fundada

<sup>67</sup> El contrato entre una compañía de transporte urgente y una empresa ferroviaria indicaba que la primera tenía el derecho exclusivo de explotación sobre ciertas líneas especificadas en el contrato durante un plazo definido y mediante el pago de un porcentaje fijo sobre sus ingresos brutos, generalmente con un importe mínimo garantizado (US Interstate Commerce Commission, 1910, p.10-11).

un año más tarde y atendía a estas mismas ciudades. La Green Line, fundada en 1868 transportaba mercancías a través de los ferrocarriles del sur, y finalmente la White Line atendía la costa del Pacífico (Chandler, 1977, p. 128; Taylor y Neu, 1956, pp. 71-72). Todas estas líneas funcionaban como consorcios: los ferrocarriles que formaban parte de un consorcio operaban con sus propios vagones y pagaban a la línea correspondiente una cuota proporcional a los ingresos que obtenían por el tráfico de mercancías. Buena parte del tráfico de mercancías en Estados Unidos pasó a estar controlado por estas líneas de transporte rápido (Chandler, 1977).

Los acuerdos de cooperación para transportar de modo rápido, seguro y con horario fijo las mercancías se apoyaron en dos innovaciones organizativas: el conocimiento de embarque directo y la contabilidad de vagones. El conocimiento de embarque directo o manifiesto de carga proporcionaba detalles sobre las mercancías transportadas, la ruta empleada y los cobros efectuados. Mediante este instrumento, las líneas de transporte rápido garantizaban con exactitud la cantidad de mercancía transportada. A la llegada de las mercancías, los jefes de estación se encargaban de supervisar la descarga y notificarla a sus destinatarios. La oficina de contabilidad de vagones se estableció para dar constancia y mantener el control de todos los vagones “extranjeros” que circulaban por las vías de los ferrocarriles. En 1870 recorrían las vías multitud de vagones cisterna, vagones restaurante y coches cama así como vagones de otros ferrocarriles y de compañías de transporte rápido (Chandler, 1977, pp. 128-129; Taylor y Neu, 1956, pp. 74-75 y 97).

Gracias a las tres estrategias citadas, los ferrocarriles norteamericanos habían integrado a principios del siglo XX multitud de operaciones y actividades que, en sus inicios, eran desarrolladas por empresas externas. Muchas de las empresas comisionistas, expedidores de fletes, empresas de diligencias, líneas de transporte por canal, río o lago y empresas y líneas de transporte urgente desaparecieron. En su lugar, existía ahora un pequeño número de grandes compañías ferroviarias multiunitarias. Algunas de las empresas de transporte rápido consiguieron mantener sus operaciones —Adams, American, United States y Wells Fargo—, vinculadas a empresas ferroviarias o bien desarrollando líneas de negocio alternativas sobre las que sustentar la merma de ingresos<sup>68</sup>. Para empeorar sus dificultades, el operador postal público, United States Postal Service, inauguró su servicio de paquetes postales en 1913, lo que le permitía transportar pequeños paquetes como correo ordinario a unos precios muy inferiores a los que habían establecido las empresas de

---

<sup>68</sup> De las cuatro principales compañías de transporte rápido, dos permanecían vinculadas a empresas ferroviarias, U.S. Express a la Baltimore & Ohio y Wells Fargo a la Erie (Chandler, 1977, pp. 535-536).

transporte rápido por ferrocarril. El nacimiento de la paquetería postal representó un duro golpe para la rentabilidad de las supervivientes compañías de transporte rápido que vieron reducido su volumen de operaciones aún más, ante la creciente competencia del correo público.

El negocio tradicional del transporte rápido por ferrocarril todavía perdió mayor protagonismo tras la Primera Guerra Mundial. Como respuesta a la necesidad de mover cantidades ingentes de tropas y materiales alrededor del país, todos los ferrocarriles estadounidenses fueron federalizados y centralizados en la United States Railroad Administration (USRA) (Gallamore y Meyer, 2014). Así mismo, el Gobierno decretó que todas las divisiones de transporte rápido por ferrocarril de las principales empresas privadas serían centralizadas en una nueva corporación: *American Railway Express Company* (AREC), constituida en julio de 1918. Como contrapartida, las empresas recibieron parte de su capital y, de hecho, se convirtieron en inversores pasivos de la nueva corporación. En 1920 la USRA fue disuelta y el control de los ferrocarriles volvió a manos privadas. Sin embargo, AREC continuó sus operaciones hasta que en 1929 fue reconvertida en la *Railway Express Agency* (REA). Esta última se formó a partir de la adquisición por parte de 86 compañías de ferrocarril del capital de la antigua AREC (Wiatrowski, 2007). Esta operación significó el fin del negocio del transporte rápido de las antiguas empresas. Algunas continuaron en activo pero sólo a través de la internacionalización y la diversificación de servicios. Este fue el caso de American Express, que expandió su área de negocio hacia los servicios financieros y de viajes. Adams Express también diversificó sus actividades hacia el mundo financiero y hoy en día es un fondo de inversión de capital fijo.

### **1.2. La segunda oleada industrializadora: distribución en masa, motor de combustión y servicios de entrega “puerta a puerta”.**

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, el comienzo del siglo XX trajo consigo un notable declive para el negocio del transporte exprés por ferrocarril. La segunda oleada industrializadora implicó, además, el nacimiento de un nuevo modelo de servicio que representó, una vez más, la respuesta emprendedora a una oportunidad de negocio. En efecto, la producción masiva de automóviles sumada a la revolución del comercio minorista transformó la naturaleza del transporte urgente y supuso el nacimiento de la distribución “puerta a puerta” de paquetes en unos plazos de tiempo reducidos y de una forma mucho más flexible de la permitida por el ferrocarril.

En esta ocasión, la nueva oportunidad de negocio tenía su origen en el despegue del comercio y la distribución minorista y, particularmente, en la posibilidad de articular el creciente volumen de mercancías entre los minoristas y los consumidores finales<sup>69</sup>. Hasta principios de la década de 1880 la distribución norteamericana se había concentrado en los mayoristas. Sin embargo, a partir de entonces, los minoristas a gran escala los sustituyeron progresivamente. Los grandes almacenes y, posteriormente, las empresas de ventas por correo y las cadenas de tiendas ofrecían la ventaja de reducir el número de intermediarios entre el productor y el consumidor final. La clave de este negocio radicaba en mantener un alto volumen de rotación de existencias y, en consecuencia, las economías de escala ya no se basaban en el tamaño sino más bien en la rapidez (Chandler, 1977, pp. 235-236). La expansión del comercio minorista coincidió en el tiempo con una innovación tecnológica, el motor de combustión interna o motor de explosión. Su aplicación en coches y motocicletas supuso una revolución en el concepto de movilidad y permitió la entrega “puerta a puerta” de paquetes.

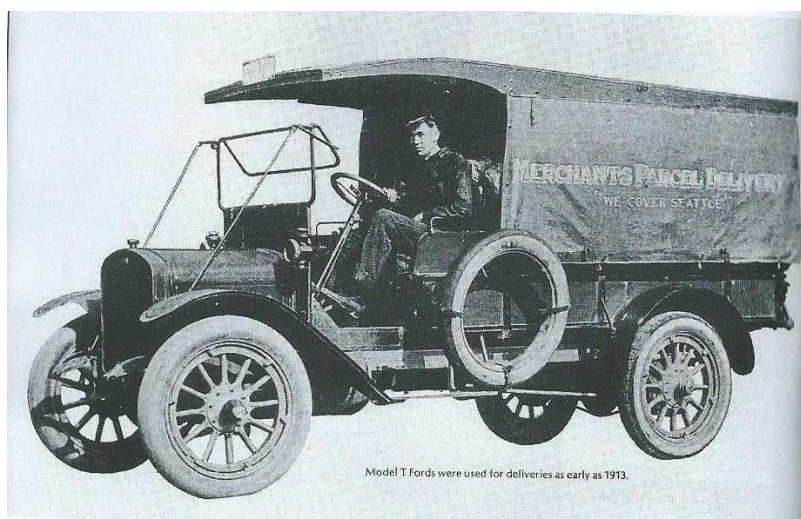
La creación de United Parcel Service (UPS) constituye un excelente ejemplo de esta respuesta emprendedora a la oportunidad generada por el crecimiento del comercio minorista y por la nueva tecnología del motor. Fundada en 1907, en la ciudad de Seattle, UPS fue la primera compañía que ofreció un servicio de entrega de paquetes a domicilio. Su creador, Jim Casey (1888 – 1983), tenía sólo 19 años y un capital de cien dólares prestados por un amigo. A pesar de su corta edad, fue un verdadero visionario que percibió, por un lado, la necesidad de un servicio de entrega rápida de paquetes a domicilio y, por otro, la incapacidad o desinterés de las empresas de transporte existentes para atender este incipiente negocio. De hecho, las empresas de transporte rápido por ferrocarril eran capaces de transportar mercancías de una estación a otra, pero sin embargo no entregaban los productos al destinatario final en su propio domicilio. Éste era precisamente el nicho de negocio a explotar y en el que se instaló American Messenger Co., nombre original de UPS. Su concepto de negocio era una innovación en sí misma: UPS permitía a los grandes almacenes incrementar la velocidad de las entregas y reducir sus costes a través de la consolidación de las rutas de reparto que varios establecimientos operaban de manera

---

<sup>69</sup> Chandler señala que la transformación en el tamaño y en las actividades de las empresas se produjo con más rapidez en la distribución (Chandler, 1977, p. 209). El ferrocarril y el telégrafo revolucionaron la distribución de productos primarios y de bienes de consumo manufacturados y fueron los principales responsables del nacimiento del moderno distribuidor a gran escala.

individual. Este sistema eliminaba duplicidades y, de este modo, incrementaba la eficiencia del conjunto de operaciones<sup>70</sup>.

Un equipo de seis mensajeros comenzó a repartir paquetes en los distintos barrios de la ciudad de Seattle. Lo hacían empleando bicicletas, motocicletas o, simplemente, a pie, y recurrían a los tranvías, carruajes tirados a caballo o taxis si era necesario (Niemann, 2007, p. 45). El volumen de mercancías crecía con gran velocidad, y en 1913 Jim Casey decidió adquirir el nuevo modelo T de Ford, al que reformó la carrocería para convertirlo en furgoneta de reparto. En su lateral podía leerse “Merchants Parcel Delivery”, el nuevo nombre que empleó la compañía hasta 1918, año en el que adoptó su denominación actual (Niemann, 2007, p. 49). La era del automóvil permitía a los mensajeros transportar un volumen de paquetes muy superior al que podía moverse en vehículos de dos ruedas. El viraje hacia el empleo de automóviles significó el esfuerzo de UPS por aprovechar las oportunidades tecnológicas del momento y adaptar su modelo de negocio, un patrón que ha mantenido a lo largo de su historia (Brewster y Dalzell, 2007).



**Ilustración 3.2. Primer automóvil de UPS, circa 1913**

---

<sup>70</sup> Jim Casey reconocía que UPS no era, ni mucho menos, el inventor del negocio de la distribución “puerta a puerta”. Antes de la fundación de esta empresa existían mensajeros encargados de llevar los paquetes desde los establecimientos de venta a los consumidores. Sin embargo, este servicio era todavía imperfecto, ineficiente y no se desarrollaba de la forma más rápida posible. Esta fue precisamente la contribución de UPS: redefinir el negocio de la distribución creando una organización integrada que ofrecía un servicio de entrega rápido y fiable, 24 horas al día, 7 días por semana. Su eslogan era, acertadamente: “*never promise more than you can deliver and always deliver what you promise*” (“nunca prometas más de lo que puedes repartir y siempre reparte todo lo que prometas”) (Niemann, 2007, p. 45).

### 1.3. La “Nueva Economía” y los grandes *couriers*<sup>71</sup>

A finales de los años sesenta del siglo XX surgió una nueva generación de empresas de transporte urgente y el sector transformó, una vez más, su naturaleza. El nacimiento de los *couriers* globales coincidió con la última revolución de los transportes y las comunicaciones que, al igual que había ocurrido en el decenio de 1840, impulsó una nueva respuesta empresarial. La revolución tecnológica del último tercio del siglo XX tuvo su origen en las mejoras en el transporte aéreo y en las telecomunicaciones. En la década de 1960, los aviones de reacción comenzaron a introducirse masivamente en las flotas de las aerolíneas comerciales provocando un auge en el comercio internacional, mediante la reducción de los costes de transporte y las demoras en el comercio de larga distancia. De manera similar, el desarrollo de los teletipos y, posteriormente, el progreso de las telecomunicaciones y el tratamiento informático de datos abrieron enormes posibilidades para garantizar el seguimiento y la localización de los envíos internacionales. La masiva inversión tecnológica en las infraestructuras de las comunicaciones trajo consigo movimientos parejos en la desregulación de los mercados y la globalización del capital. De hecho, desde la década de 1970, la revolución tecnológica hizo emerger una nueva organización de la producción y de los mercados. Así, la demanda se volvió cada vez más impredecible, los mercados se internacionalizaron y se diversificaron, y el entorno económico, institucional y tecnológico aceleró su ritmo de cambio. Como consecuencia, el sistema de producción en masa se volvió obsoleto y costoso para las características de la Nueva Economía que hacían necesario el intercambio de información en tiempo real (Castells, 2002). El sistema de producción flexible surgió para superar tal rigidez y respondió a la demanda cambiante y personalizada, permitiendo al mismo tiempo una mayor flexibilidad tanto en los procesos de producción como en los sistemas de distribución<sup>72</sup>.

La consolidación de los sistemas de producción flexible y el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones representó una nueva oportunidad emprendedora. Su respuesta se materializó en el nacimiento de empresas capaces de articular procesos de distribución sofisticados y estrechamente dependientes de la variable

---

<sup>71</sup> Los términos que conocemos como globalización, “Nueva Economía” y desregulación hacen referencia a la oleada de innovaciones tecnológicas difundidas en los años setenta del siglo XX.

<sup>72</sup> Piore y Sabel (1984) señalaron que a partir de 1973 se había producido una “segunda ruptura industrial” que implicaba la crisis de la gran empresa y la producción en masa (propios de la “primera ruptura” iniciada hacia 1870) y la emergencia de pequeñas y medianas empresas más flexibles y con una estructura de red. En Valdaliso y López (2000) y López y Valdaliso (2003) se analizan en perspectiva las dos rupturas industriales de finales de los siglos XIX y XX, y su implicación sobre el desarrollo de la función empresarial.



“tiempo” (*time-sensitivity*) (Stalk y Hout, 1990; Maughan, 2006). Se trataba de crear organizaciones capaces de mover cualquier tipo de mercancía, a cualquier parte del mundo, garantizando el momento de entrega y suministrando información sobre el estado del envío en tiempo real.

Los grandes líderes internacionales del transporte urgente iniciaron su andadura a finales de la década de 1960 como paradigmas de la globalización y los modelos de producción “ajustada” (*lean production*). Su respuesta innovadora consistió en extender el concepto de servicio hacia un transporte rápido, seguro, flexible y económico, a escala global, y basado en el constante aprovechamiento de las tecnologías para atender las demandas emergentes. Las americanas DHL y FedEx constituyen los ejemplos más representativos de respuestas innovadoras frente al nuevo paradigma tecnológico. A diferencia de UPS, que operaba en el transporte terrestre, DHL y FedEx se especializaron en el transporte aéreo y adoptaron novedosas tecnologías de seguimiento y localización de envíos para ofrecer al cliente información en tiempo real.

FedEx fue establecida en 1971 en Little Rock (Arkansas) con el nombre de Federal Express. Su fundador, Fred Smith (11 de agosto de 1944), había concebido la idea de este negocio desde sus años de universidad. Mientras estudiaba en Yale University realizó un trabajo para una clase de Economía en el que destacaba la necesidad de crear un servicio de entrega urgente, “de la noche a la mañana”, en Estados Unidos. La idea parecía tan descabellada que su proyecto fue calificado con una de las peores notas del curso. Smith, sin embargo, mantuvo la idea en mente y, mientras servía en el Ejército, tomó buena nota de cómo se realizaba el proceso militar de entregas. Cuando abandonó el servicio militar, materializó su sueño de crear un innovador negocio basado en tres conceptos: (i) el transporte aéreo nocturno, (ii) una plataforma central para gestionar la distribución de documentos y paquetes, y (iii) un sistema de control en tiempo real (Taylor y Hallsworth, 2000, p.238). Smith contaba con un capital de ochenta millones de dólares que aportaron algunos inversores, entre ellos sus hermanos. Este capital permitió que la nueva compañía adquiriera la flota de aviones con la que comenzó su actividad (Tucker, 2001, p. 39). Dos años después de su fundación, FedEx trasladó su actividad a Memphis para escapar de ciertas restricciones aeroportuarias que impedían el pleno desarrollo de su actividad. Utilizando una flota de catorce aviones Falcon, la nueva compañía conectó veinticinco ciudades de Estados Unidos. En 1989 adquirió Flying Tigers, una aerolínea de transporte internacional. Esta operación incluía rutas establecidas a veintiún países, una considerable flota de aviones y toda la experiencia de Flying Tigers en el transporte aéreo internacional.

FedEx se convirtió así en la mayor compañía de carga aérea a escala mundial Su flota aérea actual ronda los setecientos aviones<sup>73</sup>.

Dos años antes del nacimiento de FedEx se había fundado DHL en San Francisco. Sus fundadores, Adrian Dalsey (1914 –1994), Larry Hillblom (1943 – 1995) y Robert Lynn (1920 – 1998) perseguían un objetivo particular: la entrega por avión de documentación de embarque de forma anticipada desde la citada ciudad hasta la capital de Hawái, Honolulu. De esta forma, los trámites aduaneros podían empezar antes de que el barco llegara a puerto, lo que reducía considerablemente los tiempos de espera. Tres años después de su fundación, DHL ya ofrecía este servicio a escala internacional con la apertura de su primera oficina extranjera en Hong Kong y protagonizó, durante los años setenta y ochenta, un intenso crecimiento global. En 1990 la empresa estableció alianzas estratégicas con Lufthansa y Japan Airlines, lo que le aseguró a largo plazo el acceso a los servicios de carga de dos grandes líneas aéreas internacionales y a sus infraestructuras aeroportuarias. Su red internacional enlaza actualmente multitud de países en todo el mundo con una flota de 342 aviones<sup>74</sup>.

El ascenso de FedEx y DHL no significó el fin de las empresas que ya operaban en el sector con anterioridad. Aquellas que estaban firmemente establecidas en su nicho de negocio fueron capaces de adaptarse y sobrevivir. Este fue el caso de UPS que en 1981 adquirió su primera flota de aviones de carga para asegurar el servicio de entrega aérea. Cuatro años después, empezó a ofrecer servicios aéreos internacionales entre Estados Unidos y algunos países europeos a través de *UPS Airline*, una de las mayores líneas aéreas norteamericanas. Actualmente su flota supera los quinientos aviones, lo que le permite mover diariamente más de catorce millones de paquetes por todo el mundo<sup>75</sup>.

Thomas National Network (TNT) fue otra de las compañías del sector capaces de innovar y adaptarse a los nuevos tiempos. Esta empresa, de origen australiano, inició su actividad en 1946, dedicada al transporte de carga por carretera, bajo la denominación Thomas Nationwide Transport (TNT). Su fundador, Ken Thomas (1913-1997), comenzó esta aventura empresarial cuando sumaba treinta y tres años y un capital formado por una escasa dotación económica y un solo camión. En los años setenta TNT también expandió notablemente sus actividades y se introdujo en el mercado europeo por medio de una

---

<sup>73</sup> Página web de FedEx, [www.fedex.com](http://www.fedex.com) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>74</sup> Corresponde a la división DHL Express. Página web de DHL, [www.dhl.com](http://www.dhl.com) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>75</sup> Página web de UPS, [www.ups.com](http://www.ups.com) (Última consulta: julio de 2015).

extensa red de transporte terrestre y aéreo. En 1999 fundó su propia aerolínea, TNT Airways, que realiza diariamente vuelos de carga entre más de setenta y siete aeropuertos, principalmente europeos, y dispone de una flota de cincuenta aviones<sup>76</sup>.

La nueva era de la información y las comunicaciones trajo consigo dos novedades más en el negocio del transporte urgente: la diversificación de servicios y el establecimiento de alianzas estratégicas. No exentos de unos arranques difíciles, los ya líderes internacionales del *Courier* tardaron poco tiempo en despegar, diversificar sus actividades y convertirse en verdaderos proveedores de una amplia cartera de servicios que abarcan la logística integral, el transporte nacional e internacional de cargas completas y parciales, los servicios especiales de flete aéreo y marítimo, las soluciones dirigidas al segmento del comercio electrónico y los servicios financieros, de consultoría y de seguros, entre otros<sup>77</sup>.

Desde principios del siglo XXI el transporte urgente ha vivido los procesos de concentración de la oferta y de creación de alianzas estratégicas propias de un sector maduro. En efecto, los grandes operadores han emprendido multitud de operaciones de fusión y adquisición de empresas con las que están reforzando sus cuotas de mercado, su cobertura geográfica y su catálogo de servicios. Estas operaciones se orientan, de manera especial, hacia la búsqueda de mercados emergentes mediante la adquisición de empresas locales. Los mercados asiáticos, latinoamericanos y del este europeo son, en los últimos años, los destinos preferidos para las inversiones de las grandes multinacionales del sector.

La tabla 3.3. resume las principales operaciones de adquisición emprendidas por las cuatro grandes empresas del transporte urgente que, seguidamente, se describen.

---

<sup>76</sup> Página web de TNT, [www.tnt.com](http://www.tnt.com) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>77</sup> El apéndice 3.1 ofrece, a modo de revisión, el resumen de las principales características y actividades de los grandes operadores en el mercado internacional del transporte urgente.

**Tabla 3.3. Principales operaciones de adquisición realizadas por los operadores globales.**

Empresa	Operadores adquiridos	País del operador adquirido	Año
<b>DHL</b>	Air Express International (AEI)	Estados Unidos	1999
	Danzas	Suiza	1999
	Airborne Express	Estados Unidos	2003
	Guipuzcoana Euro Express	España	2003
	Blue Dart	India	2004
	Exel	Reino Unido	2005
	Unipost	España	2005
	Eurodifarm	Italia	2011
	Optivo	Alemania	2013
<b>FedEx</b>	Tower Group International	Estados Unidos	2000
	American Freightways	Estados Unidos	2001
	Kinko's	Estados Unidos	2004
	Parcel Direct	Estados Unidos	2004
	ANC Holdings Limited	Reino Unido	2006
	Tianjin Datian W. Group Co.	China	2007
	AFL	India	2011
	Multipack	México	2011
	Unifreight India	India	2011
	Opek	Polonia	2012
	TATEX	Francia	2012
	Rapidao Cometa	Brasil	2012
	GENCO	Estados Unidos	2014
	Supaswift	Sudáfrica	2014
<b>TNT</b>	Bleckmann Group NV	Holanda	2001
	Advance Logistics Services	Italia	2001
	ADS	Reino Unido	2003
	Wilson Logistics	Suecia	2004
	Door-to-Door	Eslovenia	2005
	TG+	España	2005
	Speedage Express Cargo Services	India	2006
	Mercúrio	Brasil	2007
	Hoau Logistics Group (vendida en 2013)	China	2007
	Expresso Araçatuba Transportes e Logística	Brasil	2009
	LIT Cargo	Chile	2009
	Expresso Araçatuba	Brasil	2009
	TopPak	Holanda	2010
	Mikropakket	Holanda	2011

<b>UPS</b>	SonicAir	Estados Unidos	1995
	Challenge Air	Estados Unidos	1999
	Mail Boxes Etc. Inc	Estados Unidos	2001
	Menlo Worldwide Forwarding	Estados Unidos	2004
	Lynx Express	Reino Unido	2005
	Stolica	Polonia	2005
	Overnite	Estados Unidos	2005
	Trans Courier Service	Rumanía	2008
	Pieffe Group	Italia	2011
	Kiala	Bélgica	2012
	CEMELOG Zrt	Hungría	2013
	Union Pak de Costa Rica	Costa Rica	2013
	VN Post Express	Vietnam	2013
	Polar Speed	UK	2014

Fuente: Elaboración propia a partir de DBK (varios años) y prensa.

Desde finales de los años noventa, UPS ha llevado a cabo un programa de adquisiciones estratégicas que le han permitido ofrecer nuevos servicios y entrar en nuevos mercados. Prueba de ello son la compra de SonicAir, en 1995, que convirtió a UPS en la primera empresa que ofrecía el servicio de entrega durante la noche y garantizada a las 8 de la mañana; la adquisición en 2001 de Mail Boxes Etc. Inc., una empresa de envíos al por menor y servicios postales; o la compra de Challenge Air en 1999, con la que UPS se convirtió en el mayor transportista de carga exprés y aérea de Latinoamérica. En 2004 adquirió Menlo Worldwide Forwarding, para ampliar sus servicios de carga aérea pesada. Un año después, la compra de Overnite permitió a UPS ampliar sus servicios de carga por tierra en Norteamérica. Recientemente este gigante norteamericano se ha propuesto acelerar su crecimiento en el mercado europeo. El culmen de esta estrategia llegó con la propuesta de adquisición de su principal competidor en Europa, TNT Express, mediante un acuerdo alcanzado en marzo de 2012. La operación representaba para UPS la entrada en nuevos mercados, especialmente del este europeo, en los que carecía de presencia. Con ella también pretendía controlar nuevos centros de distribución en el sureste asiático y reducir la dependencia del mercado norteamericano, su principal área de influencia de la que

procede más del 70 por ciento de sus ingresos<sup>78</sup>. En enero de 2013 la Comisión Europea anunció la prohibición de la planeada fusión entre UPS y TNT, afirmando que esta operación habría restringido notablemente la competencia en quince Estados miembros de la Unión Europea<sup>79</sup>.

FedEx, por su parte, emprendió con el cambio de siglo una serie de adquisiciones que le permitieron introducirse en nuevos mercados, lanzar nuevos servicios y afianzar su posición en terreno americano. En febrero de 2000 consumó la compra del operador internacional Tower Group International. Un año más tarde se hizo con American Freightways, líder en la zona occidental de Estados Unidos, y en 2004 sumó a su cartera la empresa Kinko's, creando así una amplia red de puntos de distribución minorista y ofreciendo numerosos servicios de gestión de documentos. La compra de Parcel Direct, en el mismo año, afianzó la alianza de FedEx con el servicio postal norteamericano. En 2006 FedEx se hizo con el operador británico ANC Holdings Limited, lo que le permitió atender de forma directa a todo el mercado interno del Reino Unido. En 2007, se introdujo en el mercado chino a través de la compra de Tianjin Datian W. Group Co. y continúa con adquisiciones de otros operadores en Asia, Europa del Este y Sudamérica<sup>80</sup>.

DHL y TNT no han sido ajenas a este proceso de adquisición, concentración y diversificación que ha vivido el sector. La madurez del mercado europeo occidental, donde se encuentran sus principales centros de operaciones, ha representado un estímulo para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Después de ser adquirida en 1996 por el correo holandés, TNT adquirió varias empresas de logística internacional, principalmente en Europa y Asia. En el año 2005, sin embargo, decidió vender su división de logística a Apollo Management, una empresa norteamericana, para centrarse en el segmento del transporte urgente. Fruto de esta operación nació una nueva compañía, Ceva Logistics, de la que TNT posee el 5 por ciento. En mayo de 2011, TNT decidió separar sus negocios de transporte urgente y de correo en dos divisiones independientes, debido a la falta de sinergias entre ambas actividades<sup>81</sup>. La operación dio lugar a la nueva sociedad TNT

---

<sup>78</sup> La operación aparece publicada en la prensa del día 19 de marzo de 2012. Puede verse en medios económicos como *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *Expansión*, *Cinco Días*, *El Economista*, así como en los diarios de tirada nacional como *ABC*, *El País* o *El Mundo*.

<sup>79</sup> El veto de la Comisión Europea aparece anunciado en el día 30 de enero de 2013. *Mergers: Commission blocks proposed acquisition of TNT Express by UPS* (European Commission, Press Release, 30-1-2013) Puede verse en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-68\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-68_en.htm) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>80</sup> En abril de 2015 FedEx anunció un acuerdo para la adquisición de la holandesa TNT, por un importe de 4.400 millones de euros. La operación está pendiente de aprobación por parte de la Comisión Europea.

<sup>81</sup> DBK (2011).

Express, que actualmente está instalada en sesenta y cinco países y que goza, además, de un excelente posicionamiento en mercados emergentes, en especial China y Sudamérica<sup>82</sup>.

Después de que el operador postal público alemán, Deutsche Post, se hiciera en 2002 con el control total de DHL, la empresa ha protagonizado también operaciones de gran calado en su proyección internacional<sup>83</sup>. En 2003 adquirió Airborne Express, el tercer operador de Estados Unidos, por detrás de UPS y FedEx, reforzando así su posición en el mercado americano. En 2005 se hizo con la empresa británica Exel, líder en el sector logístico. Con esta operación alcanzó una posición puntera en el sector de la logística internacional. Al igual que sus competidores, DHL ha realizado fuertes inversiones en mercados emergentes, como Corea del Sur, Taiwán y Shanghái<sup>84</sup>.

Como consecuencia de todas estas operaciones, el grado de concentración del sector no ha parado de crecer. Así se muestra en la figura 3.1, que recoge las cuotas de mercado conjuntas de los principales operadores globales en el mercado europeo del transporte urgente. Como puede observarse, las grandes empresas del sector han llegado a controlar buena parte de los principales mercados europeos, con una cuota media conjunta del 45 por ciento para el año 2010<sup>85</sup>.

---

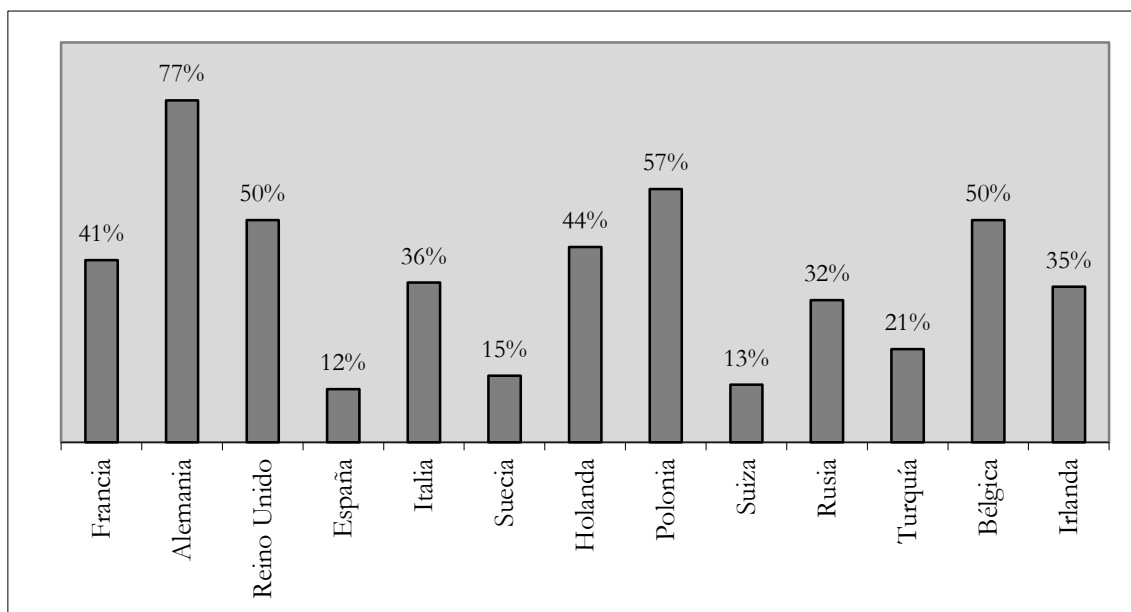
<sup>82</sup> En 2007, TNT adquirió Hoau, la compañía líder del transporte de paquetería y carga en China. “TNT Exprés adquiere compañía transporte urgente china HOAU”, en *elEconomista.es*, 9 de abril de 2007.

<sup>83</sup> El grupo Deutsche Post ya contaba con una participación en DHL desde 1998.

<sup>84</sup> DBK (2009), p. 9.

<sup>85</sup> A. T. Kearney (2011). La figura 3.1. recoge los datos correspondientes al año 2010 por imposibilidad de encontrar cifras más recientes.

**Figura 3.1. Cuota de mercado conjunta de las principales empresas del sector, por países europeos, 2010 \***



\* Las empresas incluidas son: DHL, UPS, FedEx, TNT, GLS/Royal Mail y DPD/GeoPost

Fuente: A. T. Kearney (2011)

## 2. El transporte urgente en España

### 2.1. El nacimiento del sector: la demanda de valor añadido

A comienzos del siglo XX el sistema postal español había creado una eficiente red que sentó las bases de la modernización posterior. El correo postal había dejado de ser concebido como una renta, y se había transformado en un servicio público que descansaba sobre dos bases fundamentales: una política de tarifas bajas que lo hizo accesible a un sector cada vez mayor de la sociedad, y la mejora de la red, en gran parte como resultado de la expansión del tendido ferroviario que redujo los tiempos en los trayectos y aumentó la capacidad de transporte de la correspondencia (Bahamonde et al., 2000; Escribano et al., 2003; Bordes, 2009). El desarrollo económico de España en el primer tercio de siglo, los avances en la alfabetización y el incremento de la movilidad geográfica de la población representaron un impulso notable del tráfico postal que en 1935 llegó a alcanzar, en el servicio nacional, los 770 millones de objetos, más del triple que en 1908<sup>86</sup>. El número de objetos postales por habitante, buen indicador de la socialización del correo, también mantuvo una tendencia positiva a lo largo del primer tercio de siglo: mientras que en 1908

<sup>86</sup> El tráfico postal incluye el tráfico postal nacional y el internacional. Recoge la correspondencia nacida y la distribuida en sus modalidades de ordinaria y certificada.



correspondían a cada español 15 efectos postales, en los albores de la guerra civil este indicador se situaba en 40.

La guerra civil significó sin embargo un forzoso parón en el camino del crecimiento. El tráfico postal, tanto nacional como internacional, experimentó un acusado descenso y los niveles de preguerra no volvieron a alcanzarse hasta 1948. La recuperación a partir de este momento fue sin embargo rápida y, durante la década de 1960, el crecimiento económico y el fin del aislamiento internacional alentaron de nuevo el movimiento postal, con tasas de crecimiento que se mantuvieron positivas hasta los años noventa. La tabla 3.4 recoge las cifras de tráfico postal desde 1908 hasta 1980.

A la altura de 1960 los servicios postales incluían la admisión, curso y entrega de cartas, tarjetas postales, periódicos, impresos, papeles de negocios, muestras de comercio, medicamentos y paquetes postales<sup>87</sup>. El servicio de transporte de cartas y tarjetas postales se prestaba en régimen de monopolio, con la excepción de aquella correspondencia que circulara bien por el interior de las poblaciones –correo urbano–, o bien fuera conducida por empresas de transporte para su propio servicio<sup>88</sup>. También quedaba excluido del monopolio el correo urbano y los servicios de paquetería que tuvieran la consideración de transporte de mercancías. Según las garantías otorgadas a los usuarios, los servicios postales también podían clasificarse en tres grandes grupos: (i) la correspondencia ordinaria –admitida y tramitada sin que la administración postal asumiera responsabilidad alguna–; (ii) la correspondencia certificada –aquella que previo pago de un derecho independiente del porte ordinario del envío, era admitida y entregada con acuse de recibo y bajo responsabilidad de la administración–; y (iii) la correspondencia asegurada –que se admitía, cursaba y entregaba bajo garantías especiales–. Atendiendo a su modalidad de entrega, los servicios de correo postal se dividían en cuatro categorías: el correo ordinario, el correo contra reembolso –objetos de correspondencia certificada o asegurada cuya entrega condiciona el abono del importe reembolsable–, el correo sujeto a derechos complementarios –con facilidades de depósito, entrega o recogida– y, finalmente, los servicios de correspondencia urgente. Esta última merece especial atención.

---

<sup>87</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1962).

<sup>88</sup> RD 1113/1960 de 19 de mayo (BOE n. 143 de 15 de junio de 1960)

**Tabla 3.4. Movimiento postal en España, 1908-1980**

<b>Año</b>	<b>Servicio interior<sup>1</sup></b>	<b>Servicio internacional<sup>2</sup></b>	<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>Total por habitante<sup>4</sup></b>
<b>1908</b>	212	80	292	15
<b>1912</b>	295	98	393	20
<b>1916</b>	471	47	518	26
<b>1920</b>	489	59	548	26
<b>1924</b>	463	101	564	26
<b>1928</b>	588	121	709	42
<b>1932</b>	716	169	885	38
<b>1935</b>	770	178	948	40
<b>1940</b>	532	68	600	23
<b>1944</b>	741	28	769	27
<b>1948</b>	953	65	1019	36
<b>1952</b>	1077	132	1210	43
<b>1956</b>	1390	193	1582	54
<b>1960</b>	2149	287	2437	79
<b>1964</b>	2141	465	2607	83
<b>1968</b>	3175	583	3758	115
<b>1972</b>	3560	676	4236	123
<b>1976</b>	3882	758	4641	129
<b>1980</b>	4568	601	5169	130

Fuente: Gómez Mendoza y San Román (2005), cuadro 7.16, pp. 563-565

Notas:

<sup>1</sup> Número de circulados en el servicio interior en millones

<sup>2</sup> Número de recibidos y expedidos en el servicio internacional en millones

<sup>3</sup> (1)+(2)

<sup>4</sup> Número de objetos postales circulados por habitante

El servicio de correspondencia urgente había sido establecido por el R.D. de 25 de mayo de 1905. Esta norma señalaba que el correo podía admitirse bajo una nueva modalidad, la urgente, categoría que obligaba a la distribución a domicilio de la correspondencia inmediatamente después de que llegara a las poblaciones de destino. Sin tener que esperar a los repartos generales, la correspondencia urgente debía cursarse por las vías ordinarias más rápidas y entregarse a domicilio mediante repartos especiales. Esta modalidad de correo admitía solamente las cartas, tarjetas postales, medicamentos y valores en metálico, y su curso y entrega se restringía únicamente a las capitales de provincia. Los paquetes postales, que se cursaban bajo estrictas limitaciones de peso y tamaño, quedaban por tanto fuera de esta modalidad, que tampoco funcionaba para la correspondencia hacia

el exterior<sup>89</sup>. Por su parte, el usuario de esta categoría de correo estaba obligado al pago de unos “derechos de urgencia”, independientes de los de franqueo y certificado, que ascendían, en sus orígenes, a 20 céntimos de peseta y que se mantuvieron prácticamente fijos durante la primera mitad del siglo XX. La tarifa no sufrió un incremento significativo hasta 1954 cuando el franqueo de este tipo de correspondencia pasó de 25 céntimos a 2 pesetas<sup>90</sup>.

Tras la interrupción que marcó la Guerra Civil, la demanda de servicios de correspondencia urgente inició una tendencia positiva que mantuvo hasta mediados de siglo, alentada por unas tarifas bajas, y creció a unas tasas superiores a las del total de correspondencia (ver figuras 3.2 y 3.3). No obstante, siempre se mantuvo en unos volúmenes muy reducidos: el correo urgente apenas llegó a alcanzar el 1 por ciento del volumen total de objetos movidos por la Dirección General de Correos y Telégrafos (ver apéndice 3.2). Las llamadas de la administración postal ante las deficiencias de este servicio fueron constantes. La persistencia de tarifas bajas, coincidentes con un repunte de la inflación durante los años cuarenta y principios de los cincuenta, había hecho que los volúmenes de este tipo de servicio, aunque reducidos, crecieran muy por encima de los que la propia administración podía absorber con los recursos disponibles. La correcta prestación del servicio urgente pasaba, según dictaba la propia administración postal, por un incremento de tarifas que permitiera corregir a la baja la demanda<sup>91</sup>. De aquí se deduce que las garantías y la eficiencia de este tipo de servicio se mantuvieron lejos de ser las satisfactorias, y que Correos, asfixiado por las estrecheces presupuestarias y por la

---

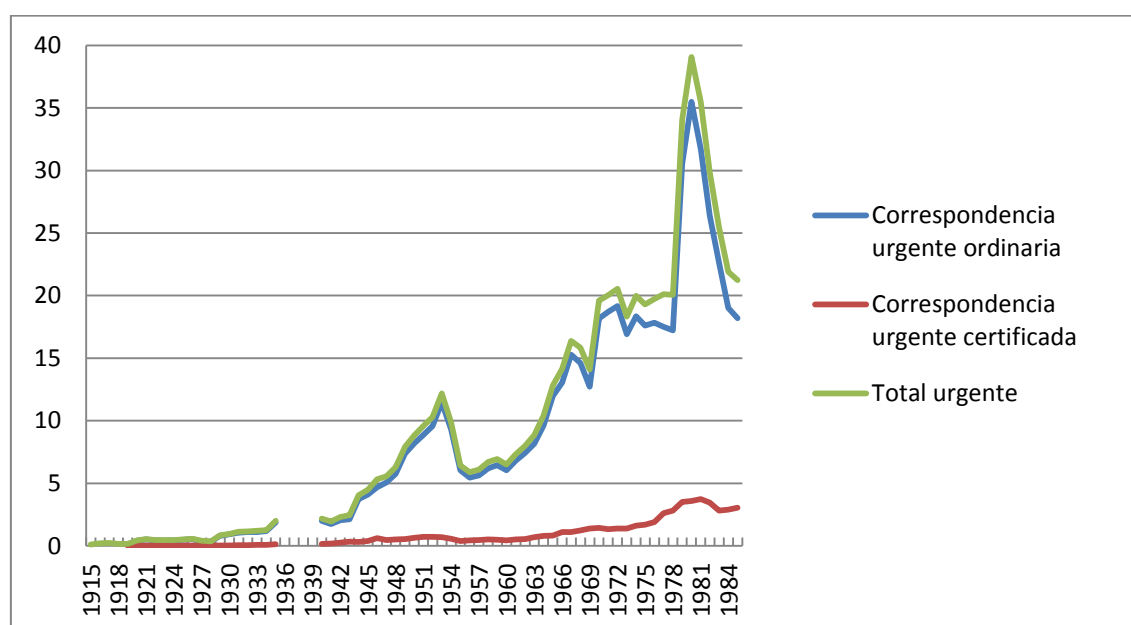
<sup>89</sup> El servicio de paquetes postales data del año 1902, aunque inicialmente su actividad se restringía exclusivamente al movimiento entre la península y Tánger, y entre las Islas Baleares y las Canarias. Desde 1908, el servicio se extendió al interior peninsular. La administración admitía a trámite los paquetes que cumplieran con unas dimensiones máximas de 50 cm de largo, 35 de ancho y 22 de altura, unas dimensiones mínimas de 20 cm de largo y 7 de ancho, y un peso máximo de 5 kilos. El volumen de paquetes postales cursados por el correo público se mantuvo en unas cifras muy modestas durante buena parte del siglo XX, siempre por debajo del volumen de correspondencia urgente. Entre 1940 y 1990 representaron, por término medio, un escaso 0,4 por ciento sobre el total de correspondencia (ver apéndice 3.3). Este producto fue muy poco atractivo para la demanda por sus escasas prestaciones y reducida fiabilidad. Los españoles disponían además de otros medios, en muchas ocasiones más seguros, para transportar paquetes. En España era conocida la figura del cosario, ordinario o recadero, oficio que la legislación española reconocía desde 1909 al efecto del pago de impuestos. El cosario era la persona que transportaba bienes, sin comprarlos ni venderlos, “conduciéndolos a mano o como equipaje, pero sin poder facturarlos como mercancías, ni recibirlos o reexpedirlos”. Solían ser objetos delicados como medicinas, o susceptibles de ser robados, cuya recepción se aseguraban el emisor y el destinatario encargándolos al cuidado y responsabilidad del recadero. El cosario pagaba su billete de tren más un exceso de equipaje por el transporte de la mercancía. (Real Orden disponiendo se incluye en la tarifa 5.ª, sección 2.ª, número 2 del Reglamento de la Contribución industrial, la industria de cosario, ordinario o recadero. *Gaceta de Madrid* n.º 191, 10 de julio de 1909, p. 54).

<sup>90</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1954)

<sup>91</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1962).

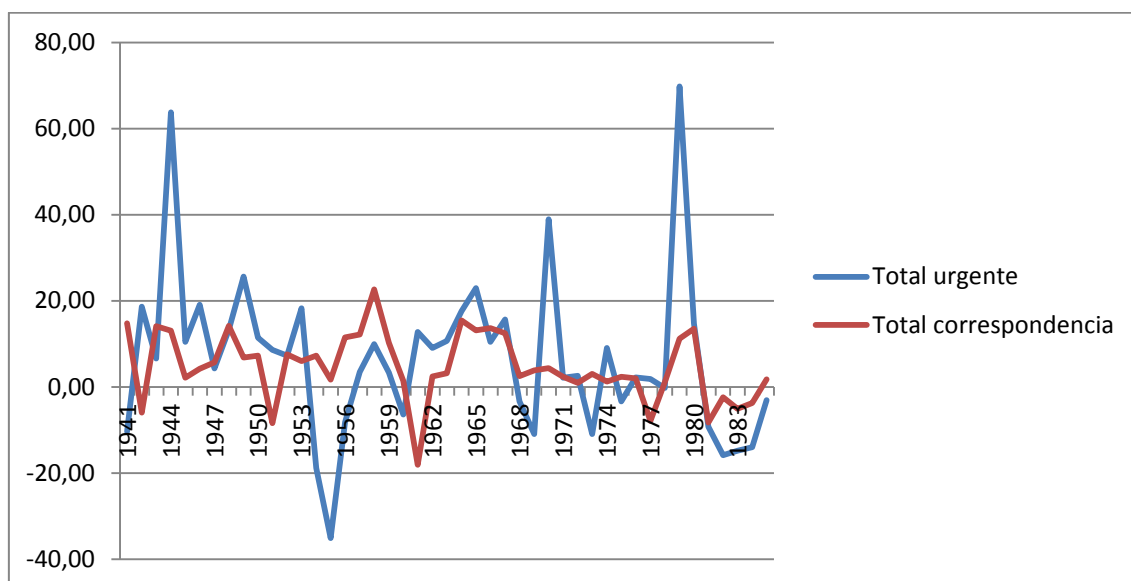
insuficiencia de efectivos, se mostró incapaz de asignar más recursos para absorber su creciente demanda<sup>92</sup>. La fuerte caída experimentada en 1954 responde al alza de las tarifas que permitió un cierto reajuste del servicio, llevándolo a unos niveles capaces de ser absorbidos por la administración postal. De hecho, entre 1953 y 1956 las cifras de correo urgente se desplomaron en más de un 50 por ciento, pasando de unos 12 millones de objetos a sólo 5,9 millones. La escasez de recursos de la institución es verdaderamente significativa pues recordemos que, a pesar de la tendencia creciente, el volumen de objetos postales urgentes era aún muy reducido: en 1953 representó el 1,07 por ciento del total nacional, el porcentaje más alto durante toda la primera mitad de siglo y buena parte de la segunda.

**Figura 3.2. Evolución de la correspondencia urgente (1915-1985) (En millones de objetos postales)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico de España

<sup>92</sup> Sobre el personal de Correos durante el Franquismo véase Bordes (2009).

**Figura 3.3. Evolución de las tasas de crecimiento interanual del tráfico postal urgente y total (1941-1985)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico de España

Desde 1960 la demanda de correo urgente volvió a iniciar una senda de crecimiento, reflejo del progresivo dinamismo económico iniciado en la década de los cincuenta. Para entonces, los efectos del Plan de Estabilización comenzaron a sentirse en la administración postal. Especialmente a partir de 1964, con el primer Plan Nacional de Desarrollo, Correos vivió incrementos en sus ratios de productividad y eficiencia operativa como resultado de inversiones que mejoraron la mecanización de procesos y la red de transportes. A pesar de estas mejoras, la capacidad de la administración postal para absorber la creciente demanda de productos postales distintos a la correspondencia epistolar volvió a demostrarse insuficiente. Las tarifas artificialmente bajas incrementaron de nuevo el volumen de correo urgente consumiendo una cifra de recursos que no sólo generaba pérdidas de explotación para el servicio, sino que también dificultaba la normal prestación de los servicios postales básicos. El crecimiento del volumen de correo urgente volvió a moderarse a partir de 1967, como resultado de políticas restrictivas para contener el crecimiento de la inflación y por un nuevo aumento de tarifas en 1966 que afectaba con mayor intensidad a los servicios de mayor valor añadido como el correo urgente.

Esta situación de relativo equilibrio duró apenas 10 años y se volvió especialmente insostenible en la etapa 1978-1981, imponiendo el pulso definitivo para el monopolio postal público. La crisis económica, sólo superada tras la incorporación de España a la

Comunidad Europea en 1985, no tuvo grandes repercusiones sobre el tráfico postal puesto que la actividad comercial se encontraba en una fase de mayor diversificación y complejidad, conforme al progreso de la sociedad de consumo de masas, algo determinante para el sector postal porque el grueso de la correspondencia era de carácter comercial. A pesar de las dificultades económicas, a finales de los años setenta la demanda de servicios de mayor valor añadido experimentó un crecimiento exponencial, a unas tasas muy superiores a las del total de correspondencia (figura 3.3): entre 1978 y 1980 el volumen de correo urgente llegó casi a duplicarse pasando de 20 millones de objetos a algo más de 39 millones. Era ésta la respuesta de un mercado que demandaba servicios postales de mayor valor añadido, especialmente en lo relativo a seguridad y plazos de entrega. Con una escasa flexibilidad y asfixiado por las cortapisas de los presupuestos públicos, el monopolio postal público demostró su incapacidad para atender una verdadera oportunidad de negocio: el transporte urgente. La distorsión entre la oferta y la demanda de este tipo de servicios tuvo como consecuencia la aparición de un incipiente nicho de mercado que fue ocupado por la iniciativa privada. Un conjunto de empresas comenzó a operar, principalmente a nivel local, ofreciendo servicios de mensajería y transporte urgente con unas tarifas muy superiores a las del correo postal.

El correo tradicional fue así perdiendo importancia en beneficio del servicio urgente, un próspero negocio que dio alas a la iniciativa privada. A mediados de los años ochenta, Aerpons, Aerofer, Cualladó, Garrido, Hispan Exprés, Ribes Express, Ochoa Express y SEUR eran las principales empresas que operaban en el mercado español del transporte urgente. A estas ocho compañías se sumaban algo más de dos mil empresas dedicadas al reparto de paquetería, sin el componente de urgencia<sup>93</sup>. Su actividad consistía en el reparto local de paquetería, sirviéndose de furgonetas, motocicletas o a pie, y recurrían al ferrocarril para el transporte de paquetería de larga distancia. A finales de los años ochenta los servicios urgentes ya facturaban anualmente más de 50.000 millones de pesetas, la mayor parte, en torno al 90 por ciento, procedente de encargos solicitados por empresas<sup>94</sup>.

Las empresas españolas asentadas en el transporte urgente también crecieron alentadas por la protección frente a la competencia exterior. Durante los años setenta y ochenta vivieron un largo tiempo de estabilidad que precedió a la vorágine de innovación técnica, económica, política y social que llegó al sector a finales del decenio de 1980. Hasta

---

<sup>93</sup> “Empresas de Transporte Urgente”, en *La Revista de SEUR*, n. 1, marzo de 1983, p. 4.

<sup>94</sup> “El floreciente negocio de las privadas”, *La Vanguardia*, 2 de junio de 1990.

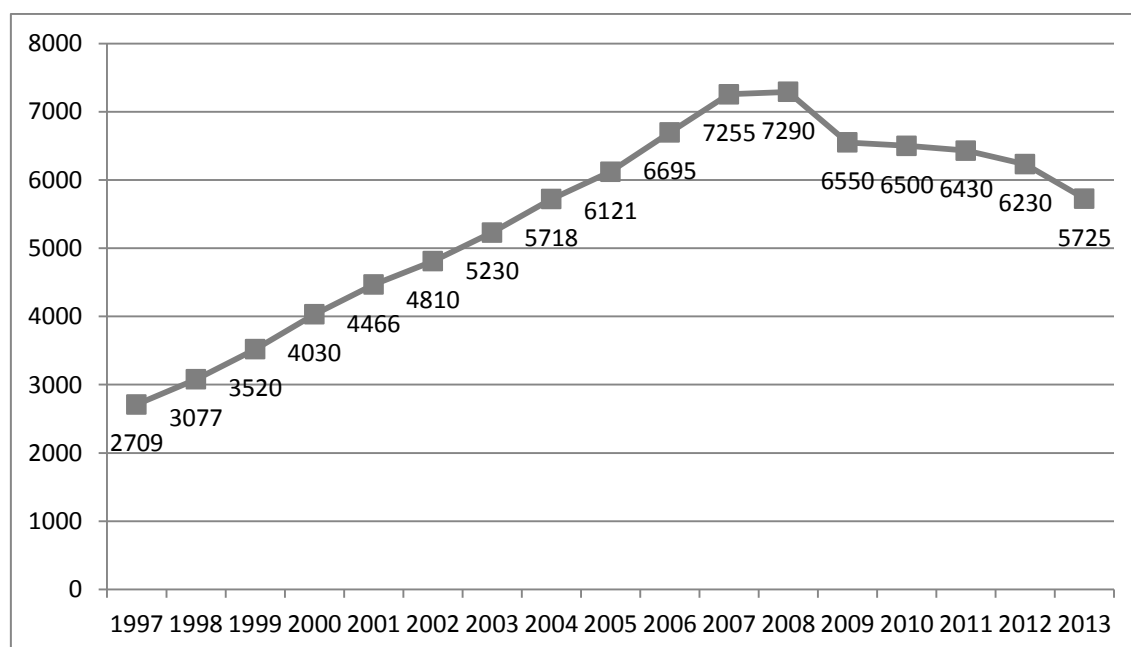
entonces, la legislación reguladora del transporte por carretera en España databa de 1947 y la del transporte ferroviario estaba fechada sesenta años antes. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea puso de manifiesto la necesidad de adecuar unas normas claramente obsoletas y dictadas en un contexto económico y social muy diferente. En efecto, la vieja legislación de transportes destacaba por su marcado carácter intervencionista, por el establecimiento de preferencias en favor del ferrocarril y por su especial defensa de los servicios regulares, de viajeros y de mercancías en tanto que garantizaban los abastecimientos. La inadecuación de la ley había forzado la promulgación de numerosas disposiciones reglamentarias en un intento de salvar los principales escollos que generaba.

En el verano de 1987 se promulgó la norma básica vigente en materia de transportes: la Ley 16/1.987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (BOE de 31 de julio), conocida por su acrónimo LOTT. La LOTT establecía un punto de partida en la regulación del transporte terrestre y planificaba el nuevo sistema común de transportes en todo el Estado. La modernización se reflejaba, entre otras cosas, en la eliminación de la subordinación del transporte por carretera al ferrocarril y en la regulación de un sistema abierto, que flexibilizaba extraordinariamente el mercado y promovía la libertad de empresa y de gestión empresarial en el marco de una economía de mercado. Era, sin duda, el pistoletazo de salida para una nueva configuración del sector del transporte, que forzaba la apuesta por la carretera y la creación de sistemas empresariales más flexibles. La liberalización del sector marcó el principio de un nuevo entorno más hostil en cuanto que el mercado comenzó a poblarse de nuevas empresas, muchas de ellas minúsculas, capaces de aprovechar los nichos de negocio menos atendidos por los grandes del transporte urgente o en el que cabían competidores. Quizás el más destacado sea la entrega de sobres y documentos a escala local. La liberalización y la llegada de la competencia trajeron consigo una amenaza añadida: al aumentar el número de operadores, lo hacía también la capacidad de negociación de los clientes en la medida en que las empresas del sector ofrecían servicios muy similares. La apertura al exterior propició, además, la entrada de los grandes operadores globales. Su incursión implicaba también una clara amenaza para los ya asentados en el mercado español pues aumentaba la competencia a una escala desconocida hasta entonces y además cabía el riesgo de morir absorbido por ellos. Así les sucedió a algunos clásicos del transporte urgente español como Cualladó, que terminó adquirido por UPS en 1989.

## 2.2. El crecimiento del sector: una revisión de su situación reciente

Desde su nacimiento, el mercado dedicado a las actividades de recogida, transporte y distribución puerta a puerta de documentos y paquetes ha adquirido progresivamente mayor importancia. La figura 3.4 resume la trayectoria del sector del transporte urgente entre los años 1997 y 2013, tomando como indicador el volumen de negocio, y pone de manifiesto un crecimiento sostenido hasta el año 2008. El deterioro de la actividad económica a consecuencia de la crisis actual ha afectado al sector con caídas que han sido más intensas en 2009 y en 2013, registrando un descenso del diez y del ocho por ciento, respectivamente

**Figura 3.4. Volumen de negocio del transporte urgente en España, 1997-2013 (en millones de euros)**



Fuente: DBK (varios años).

El crecimiento en importancia de los envíos urgentes también es evidente si se compara con el resto de actividades postales en España. En la tabla 3.5 puede apreciarse que en el año 2005, las actividades de mensajería y transporte urgente representaban más de un 35 por ciento del volumen total del mercado postal en España. Si se suman el total de actividades relacionadas con el transporte de paquetería, el porcentaje supera el 90 por ciento. Más interesante que estos porcentajes en sí mismos, es la tendencia de la serie. Desde sus orígenes, el transporte urgente ha ido ganando mayor peso frente al no urgente.



A partir de 2005, primer año para el que el Instituto Nacional de Estadística (INE) recogió esta clase de datos, y hasta 2009, la tendencia alcista continuó manteniéndose sostenida por la fortaleza de la demanda industrial y de servicios, el dinamismo del negocio internacional y el notable impulso del comercio electrónico. Desde 2009, la negativa coyuntura económica ha hecho prevalecer las actividades con plazos de entrega más dilatados.

Una conclusión similar se extrae al observar la evolución del número de empresas inscritas en el Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales, al que alude el artículo 39 de la Ley 43/2010, 30 de diciembre, del Servicio Postal Universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal<sup>95</sup>. Tal y cómo se mencionó en el capítulo anterior, este Registro se estructura en dos secciones: sección A, en la que se inscriben los datos relativos a los operadores que, habiendo enviado una declaración responsable, prestan servicios no incluidos en el servicio postal universal; y sección B, correspondiente a los titulares que disponen de una autorización administrativa singular que les habilita para prestar servicios incluidos en el ámbito del servicio postal universal.

Las empresas inscritas en la sección B o en ambas secciones, (es decir, las empresas que disponen de autorización administrativa singular), se caracterizan en su mayoría, por dedicarse a la gestión de cartas y tarjetas postales, publicidad directa, libros, catálogos y publicaciones periódicas de carácter ordinario, cuya entrega se realiza a través de casilleros domiciliarios así como a la gestión de cartas certificadas y notificaciones administrativas. Pertenecen por tanto, al sector postal tradicional. Mientras, las empresas inscritas sólo en la sección A pertenecen en su mayoría al sector del transporte urgente. La tabla 3.6. recoge la evolución del número de empresas inscritas en cada una de estas secciones. Teniendo presente las limitaciones a las que se han hecho mención en el capítulo anterior, las cifras muestran, en primer lugar, el absoluto predominio de empresas dedicadas al ámbito del transporte urgente, sobre el total de empresas que engloba el mercado postal en su conjunto. En segundo lugar, la tabla da cuenta de la evolución creciente del número total de empresas prestadoras de servicios postales y de correos y, en especial, de las que operan en el mercado del transporte urgente que en el año 2010 sumaban un total de 2443, un 72 por ciento más que en 1999. Los años 2011 y 2012 representaron, no obstante, una caída en las cifras debido al deterioro de la actividad económica.

---

<sup>95</sup> Conforme al Título IV de la Ley Postal los operadores que pretendan prestar servicios postales deberán estar inscritos en este Registro, regulado por el Real Decreto 81/1999, de 22 de enero (modificado, a su vez, por RD 101/2010, de 5 de febrero).

**Tabla 3.5. Actividades postales y de correo en España, 2005-2012 (porcentaje sobre el volumen de negocio total)\***

Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de empresas	6.056	5.893	5.427	4.490	5.875	6.045	5.834	6.220
VOLUMEN DE NEGOCIO: Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Transporte urgente de documentos y paquetería hasta 20 Kg</b>	<b>35,62%</b>	<b>35,98%</b>	<b>35,68%</b>	<b>35,74%</b>	<b>38,71%</b>	<b>34,54%</b>	<b>36,79%</b>	<b>37,46%</b>
Transporte de cartas y otros objetos de correspondencia no urgente hasta 2 Kg	41,58%	37,66%	39,03%	39,24%	38,67%	42,35%	41,87%	42,65%
Transporte no urgente de paquetes hasta 10 Kg	7,54%	7,46%	7,86%	7,64%	5,85%	7,23%	7,36%	-
Transporte no urgente de paquetes de 10 a 20 Kg	3,63%	3,95%	4,04%	3,70%	3,65%	3,74%	3,47%	13,37% (a)
Entrega de muestras y otro material publicitario	0,83%	0,77%	0,66%	0,79%	0,58%	0,55%	0,39%	-
Buzoneo, <i>mailing</i> y otras actividades anexas	4,18%	6,70%	6,45%	5,94%	5,18%	5,09%	3,66%	0,27%
Transporte de mercancías	3,20%	2,67%	2,26%	1,85%	1,43%	1,77%	1,82%	1,59%
Servicios logísticos y de organización del transporte	0,51%	0,53%	0,27%	0,40%	0,44%	0,29%	0,24%	0,20%
Otras actividades y servicios	2,91%	4,27%	3,75%	4,70%	5,48%	4,44%	4,40%	4,45%

Fuente: Estadística de productos en el sector servicios, INE, varios años.

Notas:

\*Conjunto de actividades desarrolladas por las empresas incluidas en el epígrafe 53 (actividades postales y de correos) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE-2009)

(a) Transporte no urgente de paquetes hasta 20 Kg.

El año 2008 representó el punto de inflexión en la carrera de crecimiento del sector. La adversa coyuntura económica y el descenso de la actividad empresarial y del consumo privado, junto con la disminución de precios en un contexto de intensa competencia en el sector, constituyen los principales factores que explican el negativo comportamiento del mercado durante los últimos años (ver figura 3.4). Los expertos prevén que la debilidad de la demanda interna, el aumento de la competencia y la guerra de precios tenderán a limitar el crecimiento de un sector que constituye, de forma particular, un excelente termómetro de la marcha económica del país al actuar como intermediario transversal de las más

diversas actividades<sup>96</sup>. Además, este sector deberá afrontar en los próximos años algunos retos adicionales entre los que destacan el mantenimiento de los niveles de calidad, rapidez y eficacia.

**Tabla 3.6. Evolución del número de empresas prestadoras de servicios postales y de correos, según el Registro postal (1999-2012).**

Años	Sección A		Sección B		Total
	Total	%	Total	%	
1999	1423	100%	0	0%	1423
2000	1742	84%	325	16%	2067
2001	1919	84%	363	16%	2282
2002	2108	83%	441	17%	2549
2003	2304	83%	470	17%	2774
2004	2265	84%	443	16%	2708
2005	2317	83%	458	17%	2775
2006	1816	83%	360	17%	2176
2007	2064	81%	474	19%	2538
2008	2156	81%	494	19%	2650
2009	2337	80%	580	20%	2917
2010	2443	80%	603	20%	3046
2011	1065	74%	370	26%	1435
2012	1066	75%	363	25%	1429

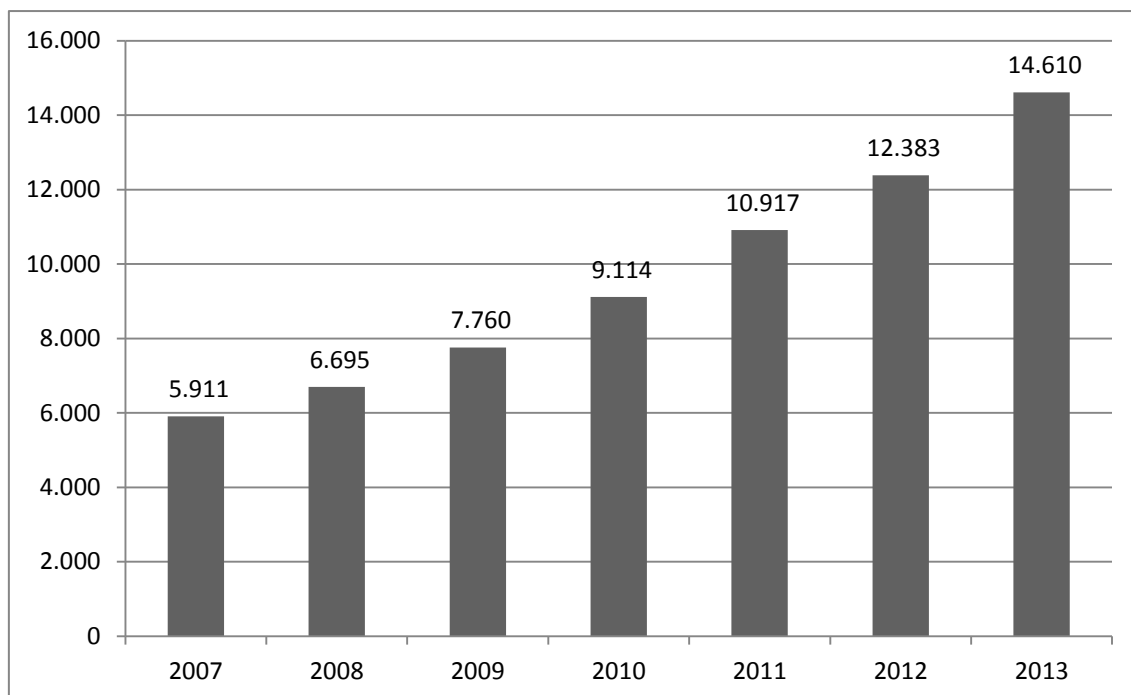
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMC.

En opinión de los expertos, una de las mejores oportunidades de recuperación del sector se asienta sobre el creciente desarrollo del comercio electrónico. Tal y como se muestra en la figura 3.5., en el año 2013 el comercio electrónico en España se situó en los 14.610 millones de euros. Esta cifra representa un crecimiento del 18 por ciento respecto al año anterior, principalmente como resultado del incremento del gasto medio por comprador<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> DBK (2009 y 2010).

<sup>97</sup> ONTSI (2011).

**Figura 3.5. Volumen de negocio del comercio electrónico B2C (en millones de euros)**



Fuente: ONTSI (2014)

La expansión de esta vía de compra-venta aporta una clave esencial para el transporte urgente, con nuevas líneas de negocio que se manifiestan en forma de acuerdos entre portales de comercio electrónico y empresas de paquetería. Los servicios de entrega, la adaptación a las necesidades del cliente y las soluciones logísticas a escala internacional son los tres pilares fundamentales sobre los que se articula este negocio. Los estudiosos esperan que el comercio electrónico continúe creciendo, reforzando un potencial ya consolidado aunque con retos que abordar entre los que destacan la mayor complejidad en las entregas y, por ende, el incremento de los costes, la gestión de devoluciones, los métodos de pago y, en general, la necesidad de atender con fiabilidad, flexibilidad y seguridad a un cliente cada vez más sensible a la variable precio.

### **2.3. La organización empresarial del transporte urgente en España**

En términos generales, el sector del transporte urgente se encuentra compuesto en España por un elevado número de empresas, mayoritariamente de pequeño y mediano tamaño. Sin embargo, los grandes operadores gozan de un sólido posicionamiento que es resultado de la experiencia en la prestación de estos servicios y de una imagen de marca

reconocida. De acuerdo con el INE, en el año 2013 operaban en el mercado español 6.220 empresas. Aunque los grandes grupos multinacionales tienen presencia en España, las empresas de capital nacional suman cuotas de mercado elevadas. En efecto, en los últimos años se ha intensificado la tendencia a la concentración sectorial, debido a las operaciones de fusión y adquisición de empresas, así como mediante el establecimiento de alianzas entre operadores. Este proceso, paralelo al del mercado internacional, ha permitido a las empresas aumentar su tamaño, su catálogo de servicios y su cobertura geográfica. La tabla 3.7 recoge la evolución de la cuota de mercado conjunta de las cinco empresas más representativas del sector.

Las compañías SEUR, MRW, Nacex, Correos Exprés y DHL Iberia se han perfilado en la actualidad como los grandes referentes del mercado español, controlando en su conjunto cuotas de mercado superiores al 40 por ciento dentro del segmento de la paquetería empresarial. Últimamente, la desfavorable coyuntura y los problemas de acceso a la financiación han limitado la realización de operaciones de compra y fusión de empresas. Este hecho, a su vez, ha ralentizado el proceso de concentración de la oferta que, a pesar de ello, sigue en marcha favorecido por el cese de actividad de algunas empresas de pequeño y mediano tamaño. En 2013, las cinco primeras empresas presentes en el segmento de paquetería empresarial suponían una cuota de mercado conjunta del 43,6 por ciento y las diez primeras del 68,6 por ciento<sup>98</sup>.

**Tabla 3.7. Cuota de mercado de las cinco primeras empresas del sector (2004-2013)**

Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Cuota (en %)</b>	41,4	40,1	40,2	40,5	41,2	43,5	44,3	46	39	43,6

Fuente: DBK (varios años)

\*Los datos corresponden al segmento de paquetería empresarial.

Como han indicado Munuera y Rodríguez (2007), la actual configuración empresarial del sector del transporte urgente es el resultado de cinco estrategias principales que las empresas han empleado para implantarse en el mercado español y que aparecen recogidas en la tabla 3.8: la creación de filiales de empresas extranjeras, la compra de empresas españolas por parte de multinacionales, la evolución de compañías nacionales desde el

<sup>98</sup> DBK (2014), Mensajería y Paquetería, datos de síntesis 2013.

transporte ordinario al urgente, el crecimiento bajo la forma jurídica de franquicias y, por último, la irrupción de operadores públicos que han adquirido empresas privadas para ampliar su actividad al transporte urgente (Munuera y Rodríguez, 2007, p. 529).

**Tabla 3.8. Formas de desarrollo empresarial del sector**

Forma empresarial	Casos
Creación de filiales	DHL (1979) Jet Services (1983)
Compra de empresa española	TNT (Unitransa, 1988; TG+, 2005) UPS (Cualladó, 1991) Mayne Nickless (Helguera, 1990) GeoPost (SEUR, 2004)(a)
Evolución hacia transporte urgente	Ochoa (1980)
Desarrollo a través de franquicias	SEUR (b) Halcourier MRW Nacex
Operador postal público que adquiere empresas	Deutsche Post (Guipuzcoana, 1999) Correos (Chronoexpres (c), 50% en 1999; 57% en 2001; 74,23% en 2002; 100% en 2003) La Poste (Brokers Worldwide, 1997; Chronopost) Correios de Portugal (Tourline Express, 2005).

Fuente: Munuera y Rodríguez (2007), p. 529.

(a) GeoPost posee actualmente el 70 por ciento del capital de SEUR S.A.

(b) Como se verá en el capítulo 4, SEUR, aun habiendo adoptado el sistema jurídico de franquicias, no constituye un modelo convencional.

(c) En 2014 cambió su denominación a Correos Express.

Entre las cinco estrategias citadas, la estructura jurídica de franquicias es una de las más frecuentes en el desarrollo del sector, y es la adoptada por tres de las cinco empresas que suman mayores cuotas de mercado. Esta fórmula ofrece a la actividad de mensajería y paquetería una buena solución para cubrir toda la geografía española, dando mayor flexibilidad para acelerar el crecimiento del negocio, al tiempo que se ahorran costes. MRW constituye el ejemplo arquetípico para este modelo de negocio. La red MRW se ha

configurado en torno a un franquiciador que tiene como principal objetivo maximizar el valor de la cadena de franquicias, y a unos franquiciados que están vinculados a la marca. Es un modelo que ha funcionado bien en períodos expansivos y que ha permitido a la empresa crecer con gran rapidez. No obstante, la pirámide de asignación de beneficios, en este sistema jurídico, se inclina más hacia el franquiciador y, en algunos casos, lleva implícito el riesgo de discrecionalidad por parte del franquiciado y la posible falta de identidad de las franquicias con la marca (Calderón, 1999).

SEUR y Nacex son otras de las compañías que han adoptado este traje jurídico de franquicia aunque con notables peculiaridades. SEUR constituye un caso muy atípico al tiempo que innovador (como se verá en el capítulo cuarto): una red de franquicias en la que cada franquiciado es, a su vez, propietario de una parte de la franquiciadora. Lo que nació como un conjunto de delegaciones que desarrollaban su actividad en zonas concretas de la geografía española, terminó adoptando un distintivo modelo de franquicias como la mejor estructura para desarrollar y dar forma jurídica al negocio. La particularidad del caso SEUR radica en que fueron los entonces delegados, futuros franquiciados, los que decidieron crear la sociedad franquiciadora, SEUR España, de la que todos son propietarios. Una de las principales virtudes de este mecanismo es que ha vinculado plenamente a todos los propietarios con la red conjunta y les ha hecho conocedores de todas y cada una de las fases del negocio, evitando de esta forma las tentaciones de crear su propia empresa, tentaciones a las que han sucumbido en otras compañías los franquiciados no propietarios de la franquiciadora. Nacex también adoptó la fórmula empresarial de franquicia con una filosofía basada en la calidad, la satisfacción al cliente, el progreso tecnológico y la combinación constructiva entre franquiciado y franquiciador. En el año 2002 Nacex pasó a ser propiedad del Grupo Logista. Dronas 2002, una empresa del grupo, aglutina actualmente buena parte del negocio, lo que aleja también este modelo de la fórmula estándar de franquicia.

La creación de filiales como forma de implantación del transporte urgente ha sido otra de las estrategias empleadas por algunas empresas extranjeras para introducirse en el mercado español. DHL fue la primera empresa internacional de transporte urgente que entró a operar en España en 1979. La actual DHL Express Iberia, filial del grupo alemán que nació con la integración de las españolas Danzas y Guipuzcoana, es la principal empresa extranjera que opera en el mercado español y portugués.

Junto a las grandes empresas estrictamente nacidas para dedicarse a la paquetería urgente, en este sector está presente también, desde hace algunos años, el antiguo operador

postal público, el Grupo Correos, que está integrado por la sociedad Correos y las tres filiales Correos Express, Correos Telecom y Nexea<sup>99</sup>. Correos Express, hasta 2014 denominada Chronoexpres, es la sociedad del grupo que se ha encargado de la paquetería urgente. Esta sociedad fue adquirida por Correos, en su totalidad, a La Poste francesa en 2004. Con esta operación estratégica, y por primera vez en su historia, Correos pasaba a liderar una empresa dedicada a las actividades de transporte urgente y lograba adquirir una posición más relevante en un sector estratégico para su proyección de futuro<sup>100</sup>.

Además de las empresas y modelos de negocio descritos hasta el momento, en los últimos años han aparecido en el sector multitud de pequeñas compañías que se han establecido en segmentos concretos del mercado en los que han encontrado escasas barreras de entrada. Envialia, ASM, Zeleris, Halcourier, Mex o Redyser son algunas de las empresas que han logrado una considerable implantación en el territorio nacional, muchas bajo la fórmula de franquicias. Aunque su facturación no sea demasiado elevada, en comparación con los grandes referentes del sector, son competidores nada desdeñables en determinados nichos de actividad.

## **2.4. El perfil de los competidores**

SEUR, MRW, Nacex, DHL Iberia y Chronoexpres son cinco empresas de referencia en el sector español del transporte urgente. La tabla 3.9 resume algunas de sus principales características.

¿Qué rasgos cabe destacar entre “los cinco grandes” del transporte urgente español? Para responder a esta cuestión tomaremos como punto de referencia el análisis de cinco variables: antigüedad de las empresas, estrategias de crecimiento, factores de innovación, propiedad del capital y alianzas con otras compañías.

---

<sup>99</sup> Sobre el operador postal público puede verse Bahamonde et al. (2000).

<sup>100</sup> Página web de Correos Express: [www.correosexpress.com](http://www.correosexpress.com) (Última consulta: julio de 2015).



**Tabla 3.9. Principales empresas del sector español del transporte urgente\***

Nombre	Fecha fundación	Fundador	Delegaciones en España (a)	Flota de vehículos (ruta y reparto)	Aviones propios	Ventas (e)	Socios internacionales
SEUR	1942	Justo Yúfera y Jorge Fernández	Más de 1.000	3.700	-	537 (f)	GeoPost (70%)
MRW	1977	Francisco Martín Frías	621	3.000	8 (c)	565 (g)	No
DHL Express Iberia	2003	Integración de Guipuzcoana, Euro Express, Danzas y DHL	n.d.	5.000	342 (d)	293 (f)	Deutsche Post (100%)
Nacex	1995	Grupo Bursal	311	1.521	4 (c)	216 (h)	No
Chronoexpres/ Correos Express	1983	Jet Services	1.026 (b)	1.767	-	134 (f)	No

\*Se citan los últimos datos disponibles de las empresas.

(a) Propias y de colaboradores. (b) Incluye las oficinas de Correos que ofrecen los productos de Correos Express. (c) Subcontratados. (d) Corresponde a la división global DHL Express. (e) En millones de euros. (f) 2013. (g) 2011. (h) 2012.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por SEUR, *Alimarket* (2011) y DBK (varios años).

SEUR fue fundada en 1942 y es la empresa decana del sector. Como ha recordado uno de sus fundadores, Justo Yúfera, la compañía fue la creadora de la urgencia en España<sup>101</sup>. SEUR constituye así un buen ejemplo de aplicación de la ley de Say: “la oferta crea su propia demanda”. SEUR creó en España un mercado que los demás han aprovechado en mayor o menor medida. Junto a la creación del mercado ha logrado consolidar, además, una marca de reconocido prestigio dentro del sector. El resto de sociedades nacieron cuando el crecimiento económico español ya demandaba esta clase de servicios. MRW fue fundada en Barcelona en 1977 por Francisco Martín Frías, inspirándose en los mensajeros con motocicletas de Londres. Sus siglas responden a la denominación completa originaria “Mensajeros Radio Worldwide”. La actual DHL Express Iberia nació en 2003 aunque ya llevaba desde 1979 operando en el mercado español. Chronoexpres, por su parte, entró en el mercado español en 1983 con la francesa Jet Services, siendo adquirida en 1998 por Chronopost, propiedad del grupo La Poste. En 1999 Correos adquirió el 50 por ciento de Chronopost y en 2001 sumó un 7 por ciento más a su cuota de propiedad, alcanzando la mayoría accionarial. En este momento la compañía

<sup>101</sup> Entrevista a Justo Yúfera (28-10-2010)

adoptó la denominación de Chronoexpres. Correos se hizo con el 100 por cien de la empresa a finales de 2003 y en 2014 Chronoexpres adoptó su nombre actual: Correos Express. Nacex fue la última en iniciar su actividad, en 1995, y es una de las empresas más jóvenes del sector. A pesar de ello constituye un verdadero ejemplo de rápida expansión en el mercado.

Por lo que se refiere a las estrategias de crecimiento, todas las empresas de referencia han buscado alcanzar una extensa implantación en el mercado nacional. Aunque existen numerosas peculiaridades, todas ellas han establecido como premisa común la proximidad al cliente. MRW, SEUR y Nacex destacan porque poseen la mayor implantación en el territorio nacional. MRW cuenta con 621 oficinas en régimen de franquicia, a lo que se suman sus 61 plataformas operativas<sup>102</sup>. Nacex tiene más de 310 agencias franquiciadas y 29 plataformas distribuidas por España, Andorra y Portugal<sup>103</sup>. SEUR también ha garantizado una amplia cobertura nacional a través de sus 81 delegaciones en régimen de franquicia, 9 plataformas de trasbordo, 256 puntos de venta y más de 1000 tiendas de proximidad a través de la red Punto Pack<sup>104</sup>.

La clave del éxito de las empresas del sector no sólo ha residido en la proximidad al cliente sino también en la tercera variable, la innovación. El carácter pionero de SEUR le ha otorgado un forzoso papel de innovadora: no sólo tuvo que inventar el sector, sino imaginar y promover los distintos servicios, los procesos y la organización de la red de franquicias. En paralelo a SEUR, el resto de empresas ha continuado con la oferta de servicios adaptados a nuevos segmentos de mercado. Dentro de ellos, es el comercio electrónico el que ha crecido con mayor intensidad y el que quizá ha aportado mayores cuotas de innovación, creando una nueva línea de negocio con notables perspectivas de futuro y, a su vez, nuevos desafíos para las empresas encargadas de conectar al consumidor con el fabricante o proveedor de los productos y servicios. Por este motivo, todas las empresas han comenzado a ofrecer nuevos servicios destinados a este segmento de mercado estableciendo algunos acuerdos con portales de venta *online*. La confianza se ha convertido en el insumo clave para impulsar el comercio electrónico, lo que ha exigido,

---

<sup>102</sup> Página web de MRW: [www.mrw.es](http://www.mrw.es) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>103</sup> Página web de Nacex: [www.nacex.es](http://www.nacex.es) (Última consulta: julio de 2015).

<sup>104</sup> Página web de SEUR: [www.seur.es](http://www.seur.es) (Última consulta: julio de 2015). En el año 2010, SEUR alcanzó un acuerdo de colaboración con Punto Pack para ampliar a más de mil el número de centros en que los clientes de SEUR pudieran recoger sus paquetes. Punto Pack forma parte de la empresa Mondial Relay, una red de establecimientos destinados a la entrega de envíos. El acuerdo de colaboración entre SEUR y Punto Pack introdujo en España un nuevo modelo de negocio, como respuesta al crecimiento de las compras *online*.

además, garantizar el máximo nivel de adaptación a las demandas del cliente tanto a escala nacional como internacional.

Por último, el comercio electrónico destinado a los consumidores tiene una serie de consecuencias sobre la organización del transporte y el desarrollo estratégico de la logística. Los principales problemas que han de afrontar las empresas de transporte son los que se derivan de la planificación de rutas y entregas, en tanto que el consumidor ya no acude a una tienda a comprar. La logística, que es el único eslabón físico que une al vendedor y al cliente, representa así un aspecto estratégico como extensión del negocio *online* (Martínez y Pérez, 2002). Por estos motivos, las grandes apuestas empresariales en materia logística se han orientado hacia la creación de herramientas tecnológicas que mejoren la localización y gestión de mercancías a lo largo de todo el proceso, a través de su cadena “e-logística”.

La cuarta variable que permite estudiar a los competidores en el mercado español se refiere a la propiedad de las empresas. Los accionistas de la mayor parte de las compañías de transporte urgente que operan en España son nacionales, aunque los principales grupos extranjeros están presentes en nuestro país, como es el caso de DHL Express Iberia, filial del grupo alemán Deutsche Post-DHL. Por su parte, MRW, Nacex y Correos Express tienen el 100 por cien de su capital en manos españolas. En este sentido SEUR constituye una excepción porque algo más del 70 por ciento de su capital pertenece a la francesa GeoPost, propiedad del operador postal La Poste.

En lo que se refiere a las alianzas internacionales, la mayoría de los operadores españoles ha buscado acuerdos estratégicos con otras empresas para facilitar sus operaciones en el exterior. MRW tiene, desde 2002, un acuerdo de colaboración con Cacesa, empresa del grupo Iberia, que le permite utilizar todos los vuelos diarios que la aerolínea tiene con Latinoamérica, a través del servicio Ibexpress<sup>105</sup>. Por su parte, Nacex pertenece desde 2002 al Grupo Logista, el primer operador logístico integral en España, Portugal y Andorra, y uno de los principales del sur de Europa. SEUR actúa en el exterior a través de GeoPost, su socio mayoritario, lo que ha beneficiado su expansión en los mercados internacionales y ha fortalecido su presencia en el mercado local. Correos Express también ha recurrido a las alianzas internacionales con el fin de ampliar el negocio de la paquetería. La filial del operador postal español opera en el extranjero a través de varios socios entre los que se encuentra la americana FedEx, el grupo Kahala Posts (KPG) y la sociedad portuguesa Transporta-Go Express.

---

<sup>105</sup> MRW, prensa, octubre 2002.

### 3. Conclusiones

El sector del transporte urgente ha experimentado una gran metamorfosis con el paso de los años. Han cambiado las mercancías transportadas, la escala geográfica de las operaciones y su configuración empresarial, las demandas del mercado, el catálogo de servicios de las empresas así como las propias tecnologías y medios de transporte que sostienen estas actividades. Por ello, el mercado actual se parece bien poco al de hace más de un siglo aunque ha conseguido mantener su esencia: su vocación de servicio.

El detonante de tan hondas transformaciones no ha sido otro que la adaptación a sucesivas rupturas tecnológicas. Esta adaptación es, además, ejemplo de respuestas emprendedoras ante nuevas oportunidades empresariales basadas en distintas ventajas competitivas: desde las economías de escala, a mediados del siglo XIX, pasando por las economías de la “rapidez”, a principios del siglo XX, hasta las economías de la “flexibilidad” desde la década de 1970. Tal y como Parson y Rose (2010) señalaron, el emprendedor constituye el puente que une la creatividad con la innovación. Esta última es, por tanto, la herramienta fundamental que permite al emprendedor transformar una idea en un nuevo negocio. La historia del sector, en su concepción internacional, da buena cuenta de este proceso.

Tres son las grandes rupturas tecnológicas que han articulado la historia del transporte urgente. Es importante destacar las tres diferentes respuestas del sector ante cada una de ellas:

- En primer lugar, la ruptura tecnológica asociada al desarrollo de la red ferroviaria en los Estados Unidos promovió el establecimiento de las primeras empresas de transporte rápido y dio lugar al nacimiento del sector en la segunda mitad del siglo XIX. El concepto de negocio se diferenció del transporte tradicional mediante servicios añadidos como una mayor seguridad y un control más preciso de las mercancías en tránsito.
- En segundo lugar, a comienzos del siglo XX apareció un nuevo concepto de servicio que transformó la naturaleza del sector. El modelo de distribución “puerta a puerta” respondía a las posibilidades que los cambios del mercado –la expansión del comercio minorista– y la nueva tecnología –el motor de combustión y su aplicación en coches y motocicletas– brindaban al sector y al diseño de sus operaciones. El automóvil ofrecía, frente al ferrocarril, un transporte que encajaba mejor en el nuevo

modelo de distribución en masa que, a principios del siglo XX, articulaba el mercado norteamericano: el servicio de distribución “puerta a puerta” permitía gestionar de una forma mucho más eficiente y rápida la miríada de transacciones comerciales entre miles de productores y cientos de miles de consumidores. Obviamente el transporte de mercancías por ferrocarril no cesó y, para un país como Estados Unidos, siguió siendo, hasta el desarrollo de la aviación, la infraestructura de transporte clave para articular las comunicaciones de larga distancia. Sin embargo, la naturaleza del sector del transporte urgente empezó a separarse progresivamente del ferrocarril para adoptar medios más rápidos y flexibles: inicialmente el automóvil, para el transporte de corta distancia, y a partir de los años sesenta, el avión. Las antiguas *express companies* que operaban por ferrocarril no se adaptaron al nuevo modelo de negocio, posiblemente porque habían invertido en una costosa tecnología y sus operaciones poco tenían que ver con la distribución local, que revestía inicialmente una muy pequeña escala. La vía de escape ante un negocio que se veía absorbido por las grandes empresas ferroviarias y, durante la primera guerra mundial, por el propio gobierno, se basó más en aprovechar la gran estructura con la que estas empresas contaban y los negocios que más se adaptaban a ella. American Express, por ejemplo, aprovechó su extensa red y la experiencia que había cosechado en el transporte de valores y dinero –dado que buena parte de sus clientes eran bancos– para crear y vender sus propios productos financieros, los “cheques de viaje”, y terminar así especializándose en los servicios de viajes, financieros y de tarjetas de crédito.

- El tercer cambio tecnológico descrito en el capítulo, la emergencia de las telecomunicaciones y el desarrollo de la aviación, extendió el modelo de negocio que había adoptado el sector a comienzos del siglo XX. Las nuevas tecnologías permitieron ampliar el alcance de las operaciones, que partían de una escala nacional, y ofrecer nuevos servicios. El nuevo modelo de negocio ya no sólo se basaba en la rapidez sino también en la flexibilidad que exigía la consolidación de los sistemas de producción flexible: los líderes internacionales del *courier* nacieron con el objetivo de articular procesos de distribución sofisticados y ser capaces de transportar un determinado producto, al lugar y en el momento preciso y ofreciendo al cliente información precisa. La última revolución tecnológica coincidió asimismo con una “avalancha” de adquisiciones estratégicas que permitieron a los grandes operadores

reforzar sus cuotas de mercado y ampliar su cobertura geográfica y su catálogo de servicios.

En resumen, la historia del sector del transporte urgente puede observarse como el proceso de creación y desarrollo de respuestas empresariales ante nuevos retos tecnológicos. Un proceso que, además, demuestra cómo la innovación permite al emprendedor explotar las oportunidades creando nuevos conceptos de servicio.

Por último, también es importante tener en cuenta que no todas las compañías que operan en el sector son grandes corporaciones. El mercado ha alcanzado un tamaño suficiente para permitir la existencia de un gran número de pequeñas y medianas empresas que han sabido defender sus nichos de mercado locales. España es un ejemplo preciso: el mercado español está formado por un gran número de empresas, en su mayoría de tamaño reducido. Por otra parte, a pesar de que las multinacionales extranjeras operan desde hace años en España, el mercado sigue liderado por empresas de capital español que, ante la elevada competencia y el firme posicionamiento de los grandes *courriers*, decidieron replegarse a sus fronteras (Tàpies et al., 2012; San Román et al., 2014).



## **PARTE III**

### **Estudios de caso**





## Introducción metodológica a los estudios de caso

“If you are doing an ethnography, constructing a narrative using historical records, rummaging through old archives, building agent based models, or doing just about anything else, for that matter, tell that to the next person who asks what kind of research you do. Don’t automatically say “I’m doing qualitative research.” You might want to describe in some detail what data collection and data analysis methods you are actually using. Explain the fit between the questions you’re asking and the type of empirical evidence you are gathering and how you are analyzing it. If the person says, “oh, you are doing qualitative research,” tell them you don’t know what they mean. You’re just doing good research”. Howard Aldrich (2014)<sup>106</sup>

### 1. Metodología

Los capítulos cuatro y cinco de esta tesis emplean la metodología del estudio de caso. Esta estrategia de investigación ha sido definida, desde la literatura, como un método apropiado para examinar en profundidad un determinado fenómeno y apreciar el contexto en el que se desarrolla (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007). Es especialmente adecuada cuando las preguntas de investigación están relacionadas con el “cómo” y el “por qué” del fenómeno objeto de estudio (Chetty, 1996).

Cuando la investigación se desarrolla a partir de estudios de caso, la evidencia puede ser cualitativa, cuantitativa o de ambos tipos (Eisenhardt, 1989). La evidencia empleada en los estudios de caso de esta tesis es fundamentalmente cualitativa. Su elección responde al objetivo de conseguir una observación explícita de los procesos y dinámicas que tienen lugar en un entorno empresarial, sus causas y consecuencias, así como las complejas relaciones sociales involucradas y su impacto en los resultados empresariales (Gephart, 2004; Hoang y Antoncic, 2003; Jack, 2005). Este enfoque responde a las llamadas que, desde la investigación sobre emprendimiento, han reclamado más trabajo cualitativo en la materia (Curran et al, 1995; Harland, 1995; Hoang y Antoncic, 2003; Jack, 2010). Los estudios de caso recogidos en esta tesis adoptan, asimismo, una perspectiva histórica que, combinada con el enfoque cualitativo, permiten entender con mayor profundidad los procesos empresariales en el largo plazo, la formación de las redes sociales y el conjunto de mecanismos sociales que explican la propia evolución corporativa así como los diversos factores que determinan, en distintos momentos del tiempo, el comportamiento

---

<sup>106</sup> Aldrich, Howard (2014), “Stand up and Be Counted: Why social science should stop using the qualitative / quantitative dichotomy”. Work in progress, Blog of the American Sociological Association, Section on Organizations, Occupations, and Work. <http://workinprogress.oowsection.org/2014/11/27/stand-up-and-be-counted-why-social-science-should-stop-using-the-qualitativequantitative-dichotomy-2/>

emprendedor de una organización. Todo ello desde la mirada espacio-temporal que aporta la historia.

#### 1.1. ¿Por qué SEUR y Correos?

Esta tesis se plantea dos grandes cuestiones de investigación, enmarcadas en dos debates sobre emprendimiento: (i) ¿qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la materialización y desarrollo a largo plazo del emprendimiento?; y (ii) ¿puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones? Para responder a estas preguntas, los capítulos cuatro y cinco presentan los estudios de caso de dos compañías señeras en el mercado español del transporte urgente: SEUR y Correos. El caso de SEUR permite responder a la primera cuestión de investigación y el de Correos se dirige a explorar la segunda. La elección de estos dos estudios de caso responde a cuatro razones.

En primer lugar, el caso SEUR resulta especialmente apropiado para indagar sobre el papel que tienen las redes sociales en el emprendimiento: la compañía se configuró como una red de emprendedores vinculados por lazos informales de amistad y parentesco que fueron capaces de hacer crecer el negocio sin la existencia de acuerdos escritos y con el “apretón de manos” como modo de expresar compromisos. SEUR es, más que nada, el resultado de un esfuerzo coral basado en la solidaridad y la confianza forjadas entre todos sus socios. Sin medios económicos ni financieros, con más intuición que formación y un limitado conocimiento del sector, los emprendedores de SEUR pusieron en marcha una singular red de empresas, una auténtica federación de negocios, cada uno en una ciudad o provincia, vinculándose entre ellos mediante acuerdos informales. La originalidad del modelo resulta hoy sorprendente por su simplicidad y su enorme eficacia: la descentralización en los inicios de SEUR es, sin duda, una de las claves de su éxito.

En segundo lugar, el estudio de caso de Correos ofrece la oportunidad de analizar el nacimiento de un comportamiento emprendedor en el seno de una corporación pública. Correos ha sido un *late-mover* en el sector del transporte urgente aunque este hecho no le ha impedido, en la actualidad, configurarse como uno de los operadores de referencia en este mercado. Su trayectoria permite poner de relieve una honda transformación caracterizada, por un lado, por una creciente desvinculación de la administración del Estado y, por otro, por la adquisición de una estructura y una actitud puramente empresarial más próxima a las tendencias del mercado. Detrás de esta evolución se encuentran factores organizativos y

externos que explican el nacimiento y la consolidación de un comportamiento emprendedor asentado sobre las tres características que se mencionaron en el capítulo uno: proactividad, tolerancia al riesgo e innovación.

En tercer lugar, la elección de SEUR y Correos responde a la oportunidad de explotar la comparativa entre dos compañías que representan, una de la otra, su antítesis. SEUR fue la primera empresa que ofreció en el mercado español servicios de transporte en 24 horas y con ella nació propiamente el sector español del transporte urgente. Correos se sitúa, sin embargo, en la posición opuesta. De todas las empresas de cierta relevancia que actualmente operan en el mercado español del transporte urgente, Correos ha sido la que más tarde se posicionó en este sector. SEUR y Correos también son opuestas en tanto que representan dos formas institucionales distintas para explotar una oportunidad emprendedora: la creación de empresas y la renovación estratégica dentro de una empresa ya existente.

Por último, hay que destacar un cuarto factor que justifica la elección de estos estudios de caso. Tanto SEUR como Correos permiten explorar el fenómeno del emprendimiento desde distintas perspectivas pero con una variable común: el enfoque histórico. El objetivo prioritario de esta tesis es precisamente destacar la validez de la historia empresarial como herramienta de investigación para responder cuestiones propuestas desde una teoría que tiende frecuentemente a obviar la importancia de las coordenadas espacio-temporales. Los setenta años de historia de SEUR y los treinta últimos de Correos ofrecen esa valiosa perspectiva histórica.

## **2. Fuentes**

### **2.1. SEUR**

Las fuentes de información empleadas para el estudio de caso de SEUR incluyen información oral y documentación corporativa suministrada por la propia empresa, que se complementan con fuentes bibliográficas citadas propiamente en el capítulo además de prensa histórica. Toda la información oral y escrita se recopiló en el marco de un proyecto para la redacción de un libro conmemorativo por el 70 aniversario que SEUR celebró en el año 2012. El proyecto fue organizado desde la Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School y fue dirigido por los profesores Josep Tàpies y Elena San Román.

#### **2.1.1.Fuentes orales**

El proceso de recopilación de fuentes orales se prolongó durante medio año. En este período, que cubre desde el mes de octubre de 2010 hasta el mes de abril de 2011, se realizaron un total de 52 entrevistas a los socios históricos de la empresa y a algunos miembros del equipo directivo (ver tabla 1). La información recopilada permitió obtener información sobre la trayectoria histórica de SEUR además de la propia experiencia personal de los entrevistados. En concreto, las entrevistas fueron especialmente valiosas para entender el componente social de la empresa y la estructura de relaciones informales que sostuvo el desarrollo de SEUR desde sus orígenes hasta bien entrada la década de 1980.

Las entrevistas presenciales tuvieron lugar en la sede central de SEUR en Madrid y en algunas de las franquicias provinciales. Cuando no fue posible convenir una entrevista presencial, en concreto en tres casos, se realizaron entrevistas telefónicas.

Las entrevistas han sido catalogadas como una herramienta de investigación clave para entender las decisiones y actuaciones personales (Fontana and Frey, 1994). Por este motivo, han constituido uno de los instrumentos centrales para recopilar información sobre SEUR. Todas las entrevistas realizadas siguieron un guion semi-estructurado con el objetivo de dar libertad a los entrevistados para intervenir, expresar sus vivencias y opiniones, y abrir otros temas de conversación que considerasen relevantes. El guion de las entrevistas cubría tres principales temas: el liderazgo corporativo, las relaciones personales entre socios y la propia historia corporativa de la empresa. Los objetivos de las entrevistas incluyeron: identificar los hitos en la historia de SEUR, entender la trayectoria corporativa, apreciar la opinión de los entrevistados y sus valoraciones de cada uno de los acontecimientos clave en la historia de la empresa, identificar a las personas que asumieron un papel relevante en la compañía, comprender su influencia en la propia evolución de la empresa y en el resto de socios, y entender la formación y el desarrollo de la red de relaciones sociales que vinculó a todos los socios.

**Tabla I. Entrevistas**

<b>Socios (45 entrevistas)</b>	
<b>Período</b> (# número de socios entrevistados, según período en que se incorporaron a la empresa)	<b>Socios</b> (Delegación, año de apertura)
Antes de 1970 (1)	Justo Yúfera (Madrid, 1942)
Entre 1970 y 1979 (15)	José Fuentes (Bilbao, 1970); Pedro Cortés (Valencia, 1973); Roberto Ayuso (Mallorca, 1974); Rafael Cárabe (Sevilla, 1975); Gumersindo Andía (Zaragoza, 1975)(a); Dolores Fuentes (Murcia, 1976); José Patricio García (Murcia, 1976); Javier Velayos (San Sebastián, 1976); Anacleto Fernández (Valladolid, 1977); Teresa Debelius (La Coruña, 1977); Alberto Puente (Asturias, 1978); Francisco Salcedo (Santander, 1978); Fernando Madrigal (Las Palmas, 1979); Jesús Bravo (Granada, 1979); Julián Recuenco (Málaga, 1979).
Desde 1980 (29)	Abel Salvador (Lérida, 1980); Antonio Manuel Alba (Cádiz, 1980); Federico Reixa (Vitoria, 1980); Fernando Carreira (Ferrol, 1980); Javier Fernández (Baix Llobregat, 1980); José Andrés Estévez (Lugo, 1980); José Civantos (Salamanca, 1980); José Ignacio Gabilondo (Pamplona, 1980); Miguel Lazo (León, 1980); Aniceto Guillén (Teruel, 1981); Antonio Rodríguez (Guadalajara, 1981); Elías García (Albacete, 1981); Francisco Álvarez (Huelva, 1981); Ignacio Sanz (Burgos, 1981); José Santos (Logroño, 1981); Juan Ramón Civantos (Cáceres, 1981); Manuel Valle (Tenerife, 1981); Ángel Saiz (Algeciras, 1982); Antonio Fuentes (Lorca, 1982); Carlos Guerra (Mérida, 1982); León Muñoz (Ávila, 1982); Yolanda Fernández (Palencia, 1982); Yolanda Salvador (Huesca, 1982); Antonio Civantos (Zamora, 1983); Francisco Rubio (Don Benito, 1983); José Carlos Torres (Ciudad Real, 1983); Manuel Cárabe (Tarragona, 1986); José Manuel Cárabe (Tarragona, 1986); José Valle (Lanzarote, 1987).
<b>Directivos (7 entrevistas)</b>	
Carlos Sanza (Director Asesoría Jurídica); Daniel Fernández De Lis (Primer Director Asesoría Jurídica); Fernando Rodríguez Sousa (Primer CEO de SEUR España y actual Vicepresidente de Relaciones Institucionales); Juan Cueto (Director Arbitraje Correduría); Pedro Gallego (Director de Operaciones); Yves Delmás (Presidente de SEUR); Ramón Mayo (Presidente de la Fundación SEUR).	

(a) Gumersindo Andía se incorporó a la delegación de Zaragoza tras la muerte de Eloy de la Rosa, el fundador, en 1984.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

Las entrevistas a los socios de SEUR comenzaban con preguntas genéricas sobre sus datos biográficos, su trayectoria profesional previa a SEUR, la forma en que se unieron a la compañía y cómo marchó cada una de sus delegaciones en los primeros años –capital inicial, primeros clientes, empleados, localización y tamaño de los locales, flota de transporte, competidores-. A éstas seguían preguntas sobre los hitos que, a su entender, habían conformado la historia de SEUR y la forma en que definirían la idiosincrasia de la compañía. Las entrevistas incluían, en último término, cuestiones específicas sobre emprendimiento y relaciones sociales. En concreto se les pedía que explicaran el papel que familiares, amigos y compañeros tuvieron en su incorporación a la empresa y en el arranque y desarrollo de sus negocios locales así como los aspectos en que se conformó la colaboración entre socios (ayuda económica en los inicios, apoyo y soporte personal, aprendizaje obtenido de otros socios).

Las conversaciones con los socios de SEUR dejaron buena constancia del papel central que las redes sociales tuvieron en la historia de la compañía, en particular durante los años comprendidos entre 1970 y 2000. No por casualidad, ésta es la etapa histórica en que se crearon todas las delegaciones provinciales de SEUR, su red nacional, y en el que se forjaron unos fuertes vínculos entre socios capaces de suplir, inicialmente, la escasez de recursos con la que partía la empresa y, posteriormente, el intenso crecimiento que experimentó el negocio desde 1985. Como se verá en el capítulo cuatro, ésta es la etapa que precedió a la entrada de un socio extranjero que, aunque inicialmente respetó la idiosincrasia de SEUR, terminó por desvirtuar la informalidad que en gran medida seguía caracterizando a la empresa, imponiendo una mayor simplicidad a su estructura de propiedad y una racionalidad más estratégica al negocio.

La literatura sobre metodología de investigación advierte que la información procedente de entrevistas puede contener ciertos sesgos y que una de las formas para mitigarlos es entrevistar a personas que puedan informar sobre el objeto de estudio desde diferentes perspectivas o posiciones (Eisenhardt and Graebner, 2007). Por este motivo, también se realizaron entrevistas a personas que ocuparon o que aún ocupan puestos ejecutivos en SEUR, en diferentes posiciones jerárquicas y áreas funcionales (ver tabla I). Las entrevistas a ejecutivos comprendieron especialmente aspectos estratégicos del negocio, en diferentes periodos históricos, y permitieron alcanzar un mayor conocimiento sobre los hitos en la historia de SEUR y la forma en que la empresa y sus miembros los afrontaron. También sirvieron para corroborar la información y percepciones que aportaron los socios históricos de la compañía en sus respectivas entrevistas.

### 2.1.2. Fuentes escritas

Las fuentes escritas empleadas en el estudio de caso de SEUR han permitido complementar y validar los testimonios de los entrevistados, con una limitación: SEUR no ha conservado prácticamente ninguna documentación anterior a los años ochenta. Esto explica la absoluta necesidad de acudir a las fuentes orales y, al mismo tiempo, pone de relieve la importancia que en SEUR han tenido los vínculos sociales y los acuerdos tácitos. En efecto, uno de sus fundadores, Justo Yúfera, advertía que SEUR había funcionado durante sus primeros años sin apenas ningún documento escrito bajo la certeza de que los acuerdos verbales eran más que suficientes para sellar acuerdos y garantizar la buena marcha del negocio –y en efecto lo fueron–. Por este motivo, la documentación histórica que se ha empleado en el estudio de caso cubre el período posterior a los años setenta. Dentro del archivo corporativo, tres fuentes destacan por su importancia. La primera es la revista corporativa que SEUR publicó entre febrero de 1983 y noviembre de 1985, denominada *La Revista de SEUR*. El objetivo de su publicación fue, por un lado, estrechar lazos entre socios y, por otro, mejorar el conocimiento corporativo en una etapa de gran crecimiento para la empresa. Sus veintidós números incluyen numerosas entrevistas a la mayoría de socios de la empresa y proporcionan valiosa información sobre la forma en que emprendieron su negocio en cada una de las provincias. La revista se convirtió, además, en un eficaz organismo para volcar quejas y dirimir debates, unas y otros, caracterizados por la espontánea naturalidad con que se expresaban en ella los socios. Este carácter espontáneo, que nunca perdió la revista, la convierte hoy en un instrumento histórico de gran valor para comprender los arranques de un negocio en que la urgencia y la prisa con que se vivía han dejado pocos escritos al investigador que quiera conocer más de cerca el pasado de SEUR.

La segunda y tercera fuentes de información de relevancia han sido las actas del Consejo de Administración (desde su constitución en 1984) y las actas de las Juntas Generales y Extraordinarias de Accionistas. Su lectura ha sido importante para obtener una mejor comprensión sobre la empresa, su contexto y sus decisiones estratégicas.

A este conjunto de fuentes escritas se suman varios informes estratégicos y documentación elaborada puntualmente por la compañía.

## 2.2. CORREOS

Las fuentes sobre las que se ha apoyado el estudio de caso de Correos son escritas. Tal y como se enunciará en el capítulo cinco, el objeto de estudio no es recorrer la larga



historia del operador postal español sino atender a su trayectoria en el sector del transporte urgente. Por este motivo, el marco cronológico del estudio de caso cubre fundamentalmente el período 1980-2014, si bien se ofrece una revisión de la situación de partida de la organización así como una descripción del sector postal español y de los cambios económicos y legislativos que ha experimentado durante el siglo XX, a fin de enmarcar la trayectoria de Correos. Los años ochenta trajeron consigo la aparición de los primeros servicios especializados de paquetería urgente del operador postal, por entonces enmarcado jurídicamente en una Dirección General de Correos y Telecomunicaciones. Con el nacimiento de estos primeros servicios arranca la historia del operador postal en el sector del transporte urgente.

Las fuentes documentales empleadas en el estudio de caso del operador postal se han extraído de la Biblioteca del Museo Postal y Telegráfico y se completan con información bibliográfica, prensa histórica y legislación europea y española relacionada con los cambios estructurales del sector postal. La documentación procedente del Museo Postal y Telegráfico incluye: las memorias corporativas publicadas anualmente por la empresa (período 1940-2013); las revistas corporativas *Posta Española* (1982-1990), *el Correo Postal y Telegráfico* (1987-1996), *Más Cerca* (2002-2013) y *Abrecartas* (1999-2013); los *Informes Anuales de Transportes y Comunicaciones* (de 1980 a 2013)<sup>107</sup>; libros de tarifas postales del servicio postal (1980, 1982 y 1983); varias guías de productos de Correos; la legislación europea y española relacionada con los cambios estructurales del sector postal; el Anuario Estadístico de España, además de otros estudios e informes puntuales que se citan en el texto del capítulo.

Las principales limitaciones de estas fuentes documentales proceden de la opacidad y la disparidad de sus datos cuantitativos. La creciente dilución de fronteras entre el sector postal y el del transporte urgente, tanto en productos y servicios como en el propio ámbito de actividad de sus empresas, obliga a tener que asumir una cierta inexactitud a la hora de querer acotar los límites del “mercado global de los servicios postales” para cuantificar sus principales parámetros. Esto explica que, a menudo, nos encontremos con que las cifras no coinciden entre unas fuentes y otras, debido a los diferentes criterios y parámetros incluidos en cada una de las estimaciones. Por este motivo, todas las cifras que aparecen en el capítulo cinco se han contrastado con las distintas fuentes para verificar su validez, dando

---

<sup>107</sup> Estos informes han tenido continuidad bajo diferentes Ministerios, a saber: Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones (1980-1989), Ministerio de Obras Públicas y Transportes (1990-1992), Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente (1993-1995), Ministerio de Fomento (1996-2009), Comisión Nacional del Sector Postal (2010-2012) y Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (desde 2013).

prioridad a las presentadas por el Anuario Estadístico de España. A la hora de construir series históricas, se ha empleado siempre la misma fuente para evitar sesgos. Dentro del capítulo de limitaciones, también hay que destacar la inexistencia de memorias de Correos para los años 1987-1991, 1993-1995 y 2006-2007.



## Capítulo 4

### SEUR en el mercado español del transporte urgente. Un *first-mover* (1942-2014)

“Siento una gran satisfacción, a la que no se le puede llamar orgullo. Cuando el triunfo ha venido acompañado de sacrificio, cuando subir la escalera ha sido peldaño a peldaño, cuando se han sufrido privaciones y fracasos, recorrer con la imaginación toda una vida y encontrarse al final con un buen fruto, es halagador, confortante y bonito”. Justo Yúfera, “Al habla con D. Justo Yúfera”, *La revista de SEUR*, 1, marzo 1983, p. 12.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

#### 1. Los años de los emprendedores (1942-1970)

1.1. La creación del negocio: dos intentos y un paréntesis

1.2. La incorporación de dos líderes: Ramón Mayo y José Fuentes

#### 2. La creación de la Red (1970-1984)

2.1. Los hombres y mujeres de SEUR

2.2. Los comienzos de las delegaciones provinciales

2.3. El “espíritu SEUR”

2.4. La consolidación del negocio

2.5. El nacimiento de los organismos centrales

#### 3. El crecimiento de SEUR (1984-2000)

3.1. SEUR España, el primer lazo de unión jurídica

3.2. Los servicios preferentes y las primeras campañas de publicidad

3.3. Reforzando vínculos: la escisión de Sutransa y sus consecuencias

3.4. La dimensión internacional

3.5. El nacimiento de las franquicias

#### 4. La puesta en valor de SEUR (2000-2014)

4.1. El primer intento de compra de SEUR

4.2. La ordenación jurídica de SEUR

4.3. La venta de Madrid y la entrada de GeoPost

4.4. La consolidación de la empresa en torno a GeoPost

#### 5. Conclusiones

#### **Introducción**<sup>108</sup>

La llegada del transporte urgente a España fue más tardía si la comparamos con otros países. Hasta los años setenta del siglo pasado la economía española no empezó a demandar con cierta intensidad unos servicios de transporte de mayor valor añadido, en términos de plazos y de seguridad. La creciente apertura e incorporación de España a los mercados internacionales habían provocado el despegue del país en términos económicos y, con ella, también despegó el sector del transporte urgente.

Treinta años antes de que los servicios de transporte urgente encontraran su respuesta visible en la demanda, una compañía había apostado de manera pionera por este negocio. SEUR inició sus actividades en 1942 creando un concepto de negocio desconocido en la España de posguerra: el transporte de mercancías en 24 horas. Con esta idea, los emprendedores de SEUR crearon un nuevo sector económico cuya aparición en España suponía un cambio radical en el tratamiento del movimiento de paquetes y documentos y, en definitiva, en el esquema formal con que trabajaban las empresas españolas. En efecto, para muchas compañías, el transporte de mercancías en 24 horas implicó la posibilidad de centralizar sus actividades en una sola sede, suprimiendo delegaciones y almacenes que acumulaban mercancías en depósito.

Desde sus orígenes, SEUR se conformó como una empresa caracterizada por un hondo trasfondo social y un carácter emprendedor. Los socios compartían los beneficios a medias y los gastos en proporción a su movimiento de mercancías. El modelo aseguraba la implicación como propietarios de quienes iniciaban la actividad de SEUR en un determinado lugar. El aliciente de percibir de forma inmediata el resultado de su trabajo, como copartícipes de un negocio con grandes posibilidades de expansión, dio alas a la empresa.

La creatividad no se restringió a la idea inicial de negocio y SEUR ha conseguido aprovechar las nuevas oportunidades adaptándose a la evolución del mercado. Los nuevos servicios acortando los tiempos de entrega, la ampliación del negocio internacional, las soluciones a medida adaptadas al comercio electrónico, la plena incorporación al negocio logístico integral y una amplia gama de servicios complementarios y de valor añadido ponen de manifiesto una capacidad para emprender de forma sostenida en el tiempo. Éste

---

<sup>108</sup> Este capítulo procede de información suministrada por SEUR en el marco de un proyecto de investigación conmemorativo por su 70 aniversario. Quiero agradecer a la empresa y, especialmente, a Carmen Queipo de Llano (Directora de Comunicación), Laura Gonzalvo (Responsable Corporativa de Comunicación y PR) y Manuel Valle (Presidente de SEUR 2005-2012) su generosa ayuda.

ha sido un aspecto importante que explica la longevidad de la compañía, especialmente cuando el mercado comenzó a plagarse de competidores.

Este capítulo se estructura en cinco apartados que responden a las etapas cronológicas en que puede dividirse la historia de SEUR. El primero corresponde a los años de la posguerra -cuando surgió la idea del transporte urgente- y se extiende hasta el decenio de 1970, época en la que SEUR era todavía una pequeña empresa que operaba en Madrid, Barcelona y Bilbao. El segundo apartado abarca los años de la formación de la red, desde 1970 hasta 1984. Fue entonces cuando se crearon el conjunto de delegaciones provinciales y se amplió el negocio a todo el territorio de España y Portugal. El tercero se inicia con la creación de SEUR ESPAÑA en 1984, gran hito jurídico que agrupaba a los socios en una realidad empresarial conjunta, y se prolonga hasta el año 2000. Son los años de la gran expansión del negocio y en los que SEUR realizó, por un lado, un esfuerzo de profesionalización en muchos ámbitos de su gestión y, por otro, comenzó a mirar al exterior con deseos cada vez mayores de incorporarse al mercado internacional. El cuarto apartado relata los avatares vividos por la compañía desde el cambio de milenio, la entrada de GeoPost como socio industrial y su consolidación como propietario mayoritario de SEUR. El capítulo se cierra con unas conclusiones a modo de reflexión.

## **1. Los años de los emprendedores (1942-1970)**

La España en la que se gestó SEUR acababa de cerrar el dramático episodio de la guerra civil y afrontaba una de las etapas más difíciles de su historia: el comienzo de la dictadura del general Franco. Fueron numerosas las dificultades que padeció la economía española tras el conflicto fratricida. Los principales indicadores económicos ofrecen buena muestra del deterioro que se vivió en aquellos años: el producto interior bruto español, por ejemplo, recuperó el nivel de 1935 en la tardía fecha de 1951, o 1953 si se mide en términos per cápita (Carreras y Tafunell, 2004, 278-279). La vuelta a la normalidad fue especialmente penosa si se compara con la que vivió Europa tras la Segunda Guerra Mundial. En efecto, en 1950, todos los países beligerantes del occidente europeo habían alcanzado ya las cotas de bienestar de preguerra mientras que los neutrales ofrecían resultados aún más halagüeños y casi duplicaban, por término medio, el producto industrial que habían obtenido en 1939.

Frente a este panorama, la reconstrucción económica española requirió trece largos años para situarse en el punto de partida de 1935 (Catalán, 1993, p. 120). El

intervencionismo y el afán aislacionista que caracterizaron la política económica del primer franquismo se situaron en la base del fracaso económico que ensanchó la brecha entre España y Europa, poniendo fin a una trayectoria moderada, pero sostenida, de crecimiento que se había iniciado en el último tercio del siglo XIX (Catalán, 1995; García Delgado, 1994).

A la vista de lo expuesto se comprende que el decenio de 1940, al que se ha calificado como “la noche de la industrialización española”, se sitúe entre los pasajes más negativos de la historia contemporánea española (Carreras, 1984, p. 147). Como es obvio, el aislacionismo, la escasez de recursos y la política intervencionista conformaron un marco que poco favorecía la creación de nuevos negocios. También es importante destacar, por su relevancia en el caso SEUR, que el mercado español de los años cuarenta se encontraba escasamente integrado por las deficiencias en las infraestructuras de transporte y comunicaciones. El transporte urgente era todavía inexistente y, con buena lógica, podría afirmarse que incluso innecesario en un país con redes de transporte deficitarias, que acusaban los efectos de la contienda, y carente de un mercado unitario.

#### **1.1. La creación del negocio: dos intentos y un paréntesis**

Este marco de adversidad, dibujado a grandes rasgos en las líneas anteriores, fue el que acompañó al nacimiento de SEUR. La compañía fue fundada en 1941 de la mano de Justo Yúfera Cerdán (Barcelona, 1920), un hijo de emigrantes españoles, sin estudios, cuya única formación se limitaba a la escuela básica y al dominio del francés por su condición de expatriado<sup>109</sup>. Los Yúfera eran oriundos de Murcia, ciudad desde la que se trasladaron a Barcelona por necesidad laboral de los padres. Cuando Justo contaba ocho años, la familia se instaló en Francia. Tras cursar la escuela primaria hasta cumplir los doce años, Yúfera se incorporó al mercado laboral desempeñando los oficios más singulares: de aprendiz de pastelero a peluquero de señoras en la peluquería materna. A los diecisiete años marchó a Camerún para trabajar en los ferrocarriles, donde permaneció tres años<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Entrevista a Justo Yúfera Cerdán, 28 de octubre de 2010.

<sup>110</sup> Camerún, que había sido una colonia alemana a finales del siglo XIX, quedó desde 1919 bajo el mandato de la Sociedad de Naciones. El territorio se dividió en dos partes: una controlada por Francia y otra por Inglaterra. Yúfera vivió en el Camerún francés unos años de intensa relación comercial con la metrópoli y de grandes inversiones para mejorar las infraestructuras del territorio. El Camerún francés vivió así cierta prosperidad y superó al británico, gestionado por Inglaterra desde Nigeria, en producto nacional bruto, educación y facilidades sanitarias (DeLancey, Mbuh y DeLancey, 2010, pp. 4-7).

Justo Yúfera regresó a España en 1940, cuando ya había terminado la guerra civil, y se afincó en Barcelona. En plena Segunda Guerra Mundial hizo el servicio militar en la Guinea española y allí conoció a Jorge Fernández Mata, un joven sargento catalán que se convirtió muy pronto en su socio para iniciar SEUR<sup>111</sup>. Cuando terminaron el servicio militar los dos exsoldados regresaron a Barcelona donde surgió la idea de la nueva empresa.

El padre de Jorge Fernández trabajaba en la Ciudad Condal con un gestor de Madrid que, cada semana, se trasladaba a Barcelona en el tren expreso nocturno para transportar mercancías o hacer gestiones por cuenta ajena. Este gestor era, en realidad, lo que se denominaba por entonces cosario, ordinario o recadero, oficio que la legislación española reconocía desde 1909 al efecto del pago de impuestos.

Fernández le propuso a Yúfera hacer lo mismo que el citado gestor. Jorge Fernández aportó la oficina y el teléfono, que era un elemento valioso y difícil de lograr en aquellos años. Yúfera, por su parte, aportó el capital: tres mil pesetas que le prestó uno de sus familiares<sup>112</sup>. Así comenzaron su pequeño negocio al que denominaron Servicio Personal Urgente. Fernández y Yúfera viajaban en tren a Madrid dos veces por semana: una vez cada socio. El gasto que ocasionaba el billete era costado por los treinta kilogramos de mercancía que podían facturar como franquicia. Su servicio era el más caro del mercado pero también el más seguro. La mercancía resultaba rentable de Barcelona a Madrid pero no a la inversa, así que, para compensar el viaje de vuelta, los socios decidieron comprar en Madrid mercancías que tuvieran salida en el mercado barcelonés. El café fue uno de los productos habituales de este negocio junto a medicamentos como la penicilina.

El volumen de portes y encargos que gestionaron Yúfera y Fernández era muy limitado y no bastaba para mantener a ambos socios y a sus familias<sup>113</sup>. En consecuencia, Yúfera decidió dejar el negocio en manos Fernández y, junto a su familia, probar suerte como emigrante en Guinea. El paréntesis de la migración de Yúfera duró casi diez años<sup>114</sup>. A su regreso a Barcelona, se encontró con una situación muy parecida a la que había dejado un decenio atrás: Jorge Fernández continuaba con el negocio en la Ciudad Condal y el

---

<sup>111</sup> “Al habla con Jorge Fernández”, en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, pp. 14-15.

<sup>112</sup> “Cuarenta años al servicio del transporte urgente”, en *La revista de SEUR*, n.º 0, febrero de 1983, pp. 3-4.

<sup>113</sup> El negocio movía tres o cuatro paquetes diarios en el mejor de los casos, y apenas llegaba para sustentar a la familia de Fernández, ya casado y con varios hijos —tuvo un total de cinco—, ni a la de Yúfera, que había contraído matrimonio con María Recuenco Martínez (1922, Cañada del Hoyo, Cuenca). La llegada de los dos hijos de Justo y María, Luis en 1945 y Leonor cinco años más tarde, hizo más complicado el mantenimiento de la familia.

<sup>114</sup> “Al habla con D. Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo 1983, pp. 12-13.



volumen de negocio seguía sin superar los tres o cuatro paquetes diarios. En palabras de Fernández “el negocio subía, pero muy lentamente, no se podía esperar de aquello un gran desarrollo y progreso”<sup>115</sup>. Fernández ofreció a Yúfera que se instalara en Madrid para dar mayor empuje a la empresa.

La España que recibió a Justo Yúfera a comienzos de los años sesenta era, sin embargo, muy distinta a la que le había despedido un decenio atrás y los efectos del Plan de Estabilización de 1959 ya se hacían sentir sobre el crecimiento económico del país<sup>116</sup>. El ambiente de bonanza facilitó el desarrollo definitivo del negocio. Yúfera alquiló un piso que era a la vez la vivienda familiar y la sede de la empresa<sup>117</sup>. La mecánica del trabajo era sencilla. El tren de Barcelona llegaba a Madrid a las siete de la mañana. En la estación, Yúfera descargaba y se dirigía después a la capital para entregar los paquetes a domicilio utilizando el transporte público. En cuanto fue posible se compró un motocarro para el reparto y, un poco más adelante, una pequeña furgoneta. Los clientes que deseaban realizar envíos a Barcelona debían, a su vez, llevarlos a la sede de la empresa puesto que la infraestructura de la pequeña sociedad no permitía otra alternativa. Por la tarde los paquetes se trasladaban a la estación y se facturaban en el tren que cubría el trayecto Madrid-Barcelona durante la noche. Fernández, en Barcelona, acudía a la descarga de la mercancía y replicaba el sencillo esquema del negocio en su ciudad. En los años sesenta empezó así a trabajarse más en serio en ambas ciudades. Los socios consiguieron que la Renfe les permitiera facturar, como lo hacían las demás agencias de la época, sin necesidad de acompañar a la mercancía. Comenzaron a contratar repartidores y a emplear de forma intensiva vehículos mejores. La suma de estas pequeñas mejoras hizo que el negocio despegara.

Yúfera y Fernández aprovechaban los repartos para hacer labor comercial y explicar los beneficios del reparto en veinticuatro horas, posibilidad que no se había planteado ningún comerciante español de aquella época. En efecto, el concepto “urgente” no existía en un país cuyas malas comunicaciones han sido un problema histórico y en el que la inexistencia de un mercado unitario, precisamente por las dificultades de transporte, es una

---

<sup>115</sup> “Al habla con Jorge Fernández”, en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo 1983, pp. 14-15.

<sup>116</sup> Desde 1959 hasta 1975 España experimentó el crecimiento más intenso e ininterrumpido de su historia. El producto interior bruto aumentó, en términos reales, a una tasa anual superior al 7 por ciento. La progresión fue especialmente rápida en los primeros años sesenta, se suavizó a partir de 1964 y de nuevo volvió a acelerarse en los albores de los setenta (Serrano Sanz, 2002, p. 369).

<sup>117</sup> “Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, pp. 12-13.

de las principales razones que esgrimen los estudiosos para explicar el atraso comparativo de España en el marco europeo<sup>118</sup>.

El cumplimiento de esa urgencia, la entrega de un día para otro hizo cundir el “boca-oreja” entre los comerciantes y permitió que el negocio de Yúfera y Fernández empezara a crecer, al amparo de la expansión del consumo privado. Entre los primeros clientes, además de tiendas de ropa, se encontraban también talleres de reparación de vehículos, librerías, bancos y agentes de aduanas. SEUR permitía a todos ellos reducir *stocks* y costes de almacenaje y traslados de mercancía en veinticuatro horas y de forma segura.

Desde el principio los dos socios decidieron repartir sus ganancias al 50 por ciento y mantener, cada uno, la propiedad sobre su parte del negocio: se configuraron así como dos empresas de propiedad distinta que operaban en asociación. Este acuerdo de partes iguales, que mantuvieron inalterable a medida que se incorporaron nuevos socios, se configuró como un rasgo de identidad de la empresa y una rareza dentro del sector. En efecto, la mayoría de sus futuros competidores, y muchas de las sociedades que ya operaban por entonces en otros países, repartían los beneficios de modo desigual, destinando un mayor porcentaje a la plaza emisora del paquete que a la receptora. Ciertamente, cada vez que se incorporaba un nuevo socio, Madrid y Barcelona aportaban no sólo la idea, sino durante algún tiempo los clientes y el mayor gasto, pero a Yúfera y Fernández les parecía esencial situar a sus asociados en igualdad de oportunidades y hacerles sentir que serían tan dueños del negocio como lo eran ellos mismos<sup>119</sup>. Aunque los beneficios se repartían a partes iguales, cuando las mercancías hacían transbordo en Madrid —y esto sucedió desde fecha temprana—, la empresa de Yúfera cobraba un “peaje” al que en la sociedad se conocía como tránsito: en estos casos las ganancias se repartían en tres partes iguales: una para la plaza de origen del paquete, otra para la de destino y la tercera para Madrid. El peaje

---

<sup>118</sup> Hay una coincidencia unánime sobre el peso que los factores geográficos han desempeñado a la hora de explicar el atraso comparativo de España. Esa difícil geografía se ha traducido en un sistema de transportes muy deficiente que, durante siglos, encareció los precios de los productos agrarios y las materias primas e impidió la existencia de un mercado integrado. El papel de la geografía como “problema” del desarrollo económico español, especialmente del agrario, fue ya tratado de forma magistral por Huguet del Villar en 1921. La reciente reedición de su obra constituye quizás una de las mejores reflexiones sobre el peso del factor geográfico. Tello y Sudrià (2010). A modo de reflexiones generales sobre la incidencia de la geografía en el transporte y en la configuración del mercado puede verse el trabajo de Gómez Mendoza (1998) y los comentarios más generales en los libros de Tortella y Núñez (2011), p. 38 y Carreras y Tafunell (2004), pp. 4-7.

<sup>119</sup> Algunos de los beneficiados puntualizan que, en realidad, cuando comenzaba una plaza nueva los socios se repartían entre ellos el 50 por ciento de nada, puesto que apenas había negocio, pero aquella situación de aparente igualdad producía un innegable efecto positivo en el recién llegado, animándole a una mayor implicación (Entrevista a Juan Ramón Civantos, 8 de marzo de 2011).

respondía no sólo a la estancia del paquete en Madrid, sino a que Madrid asumía la mitad del coste de arrastre de cada uno de esos trayectos.

El crecimiento del negocio fue rápido. En Madrid, Yúfera pudo disponer enseguida de un par de furgonetas, marca Citroën, y tres empleados: uno de ellos le acompañaba como copiloto y repartidor en la furgoneta que conducía el propio Yúfera, otro se hacía cargo del segundo vehículo y el último se encargaba del recuento y cuidado de los paquetes en el almacén. También en Barcelona Fernández incorporó muy pronto algunos vehículos y empleados. Una línea de ferrocarril, un teléfono, dos oficinas y un grupo de trabajadores se convirtieron, de este modo, en el punto de partida para la creación de aquel negocio basado en una única idea: el transporte rápido de cualquier mercancía entre Madrid y Barcelona.

#### **1.2. La incorporación de dos líderes: Ramón Mayo y José Fuentes**

A comienzos de los años setenta, se incorporaron a SEUR dos personas que se convertirían en los líderes indiscutibles del negocio y artífices de su expansión: el yerno de Justo Yúfera, Ramón Mayo, y el socio de Bilbao, José Fuentes.

Mayo colaboraba en la delegación de Madrid de forma esporádica desde 1967 y en 1971 se incorporó definitivamente al negocio<sup>120</sup>. Pronto reveló una capacidad comercial que ni Yúfera ni Fernández tenían. En palabras de Justo Yúfera: “No soy vendedor ni sé hacerlo; yo no soy diplomático y si un cliente me dice que no, no vuelvo a insistir (...) Él [Ramón Mayo] sí es un buen comercial, sabe vender, nunca dice que no a un cliente, lo estudia, le busca las vueltas y al final le convence”<sup>121</sup>.

La llegada de Ramón Mayo supuso el lanzamiento de unas primeras campañas publicitarias de SEUR que se realizaban utilizando como principal instrumento la guía telefónica. Allí se detectaban posibles interesados en el servicio de SEUR y se les hacía llegar la información tecleada en una máquina de escribir. El objetivo era captar cualquier posible usuario que enviase paquetes. Así se fue configurando la vocación generalista que

---

<sup>120</sup> “Empezó cargando y descargando paquetes, y cuando tuvo edad para sacarse el carnet de conducir, empezó a hacer los portes con una furgoneta. Él ha sido quien, con mi ayuda y experiencia, ha levantado la empresa” (“Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, p. 13). Entrevista a Ramón Mayo (21 de enero de 2010).

<sup>121</sup> “Al habla con D. Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, pp. 12-13.

definió a la empresa<sup>122</sup>. En palabras de Mayo, “la renuncia se consideraba inaceptable”<sup>123</sup>. Las visitas comerciales en Madrid las hacía Mayo alternándolas con el reparto de paquetes e insistiendo en la importancia de la amabilidad del repartidor así como en el cuidado de su porte externo. No en vano el repartidor era el mejor comercial del negocio y su presencia, por sí misma, podía atraer o provocar rechazo entre los clientes.

El tándem Yúfera-Mayo dio un impulso muy notable a la empresa y muy pronto el espacio de almacenaje y la oficina se les quedaron pequeños tanto a los socios de Madrid como a los de Barcelona<sup>124</sup>. El nuevo emplazamiento que Yúfera dio a la delegación madrileña resultó clave desde el punto de vista estratégico: SEUR se trasladó a la calle Játiva, a pocos metros de las instalaciones de la empresa Cualladó, uno de sus principales competidores. La calle Játiva era, y sigue siendo, de dirección única, y la empresa de Yúfera se situó en la parte alta de la calle, de tal modo que quienes acudían a Cualladó tenían que pasar necesariamente por la puerta de SEUR. Este nuevo emplazamiento, sumado a la decisión de mantener el negocio abierto a mediodía, resultaron de gran atractivo para los clientes. De alguna manera, Justo Yúfera y Ramón Mayo habían comprendido que su empresa vendía un producto de mayor valor añadido que el simple movimiento de paquetes. SEUR vendía tiempo: el tiempo que ganaba para sus clientes mediante las entregas en veinticuatro horas y el tiempo que les ahorraba al admitir sus mercancías en un horario más amplio que el de la competencia. La negociación de una tarifa especial concedida por Renfe, en calidad de mayorista, mejoró la cuenta de resultados de los socios y les situó en condiciones inmejorables para la creación de una tupida red que extendió su negocio por todo el país.

El crecimiento del negocio animó a ampliar su ámbito de actividad y Bilbao, por su carácter industrial y comercial, fue la primera ciudad elegida para esta expansión<sup>125</sup>. La capital vizcaína sumaba, además, una razón añadida que justificaba su elección: en Bilbao tenía su sede la segunda Bolsa, por antigüedad, de España. Las otras dos que operaban

---

<sup>122</sup> Otras empresas del sector han basado sus estrategias de crecimiento especializándose por segmentos o discriminando de algún modo entre tipos de paquetes, tipos de clientes o ambas cosas. Estos modelos, quizá más planificados, excluían a quienes no encajaran en el esquema de transporte diseñado por la sociedad. Nunca sucedió esto en SEUR que, desde el primer instante, apostó por transportar cualquier objeto a cualquier lugar, sin rechazar clientes ni mercancías, por singulares o esporádicos que fueran

<sup>123</sup> Entrevista a Ramón Mayo (21 de enero de 2010).

<sup>124</sup> Jorge Fernández se trasladó desde la calle Ripoll a la calle Vilamarí, a un local de unos 120 metros cuadrados que adquirió en propiedad y, un poco más tarde, a otro de 1.000 metros en la calle Perú. (Entrevista a José Fuentes Hernández, 21 de marzo de 2011).

<sup>125</sup> Entrevista a José Fuentes Hernández (21 de marzo de 2011).

entonces eran la de Madrid, desde 1831, y la de Barcelona, inaugurada en 1915. Las tres plazas compraban y vendían valores y sus operaciones generaban una documentación que debía trasladarse a los clientes en un tiempo breve, sobre todo las acciones que los bancos enviaban físicamente al comprador al día siguiente de la operación y cuya custodia requería ciertas precauciones. Por el traslado de valores SEUR cobraba veinticinco pesetas como mínimo, a los que se añadían otras 25 por cada kilogramo de peso enviado. Ello convertía a las tres Bolsas españolas en objetivos estratégicos para la empresa. Bilbao era, de las tres plazas citadas, la única en la que no operaban Yúfera y Fernández y, por ello, un excelente primer destino para la expansión.

El primer delegado de Bilbao fue Cesáreo Marín, un conocido deportista español que, prácticamente retirado del atletismo de competición, buscaba una alternativa profesional a su futuro. Su amistad con el hijo de Justo Yúfera le convertía en una persona de confianza a la que encomendar el negocio en Bilbao. Un apretón de manos selló su acuerdo con Yúfera y Fernández, e inauguró un estilo de negociación que se volvería a repetir con el resto de socios. SEUR quería configurarse como un conjunto de empresas de amigos y familiares que se regían por la honradez y el buen entendimiento. Este modo de hacer no era incompatible con la existencia de una autoridad que ejercieron durante años Yúfera y Fernández, y especialmente el primero, al unísono. Ambos se reservaban la potestad de expulsar de la empresa a los que no respondían a sus expectativas o demostraban incapacidad o deslealtad.

Este primer intento de expandir el negocio más allá de Madrid y Barcelona se frustró en menos de un año. Cesáreo Marín mostró una ambición desmedida y decidió escindirse de SEUR para llevar el negocio de manera independiente<sup>126</sup>. La disidencia de Marín obligó a buscar un reemplazo para continuar con el negocio en Bilbao. Yúfera y Fernández decidieron entonces poner un anuncio en el periódico para concertar un encuentro con los posibles candidatos. Era el mes de septiembre de 1970<sup>127</sup>. El anuncio tuvo una respuesta notable: acudieron más de treinta candidatos que Yúfera y Fernández se repartieron para entrevistar. Al terminar las conversaciones los dos fundadores debatieron entre ellos sobre los posibles socios. Jorge Fernández había seleccionado al que, a priori, resultaba una persona adecuada para el negocio: un hombre con experiencia en el sector del transporte que poseía naves, camiones y empleados y que mostraba gran interés por asociarse a la red

---

<sup>126</sup> Su intento empresarial se frustró a los pocos años. Entrevista a Ramón Mayo (21 de enero de 2010).

<sup>127</sup> Entrevista a José Fuentes Hernández (21 de marzo de 2011).

Madrid-Barcelona. Yúfera, sin embargo, lo rechazó. Prefería a un joven murciano de veintiséis años, José Fuentes Hernández, que trabajaba para Transportes Hispania, una empresa que se dedicaba a mover paquetes de mayor volumen de los de SEUR y que, a principios de los años setenta, atravesaba ciertas dificultades económicas. Fuentes, si bien tenía experiencia en el sector, no contaba con ningún capital económico que aportar al negocio. Sin embargo para Yúfera sus carencias eran activos: mientras el candidato seleccionado por Fernández contemplaría siempre SEUR como un socio más al que atender, un añadido a su negocio ya consolidado, Fuentes pondría irremediabilmente todo su empeño en atenderles. Este criterio, el de la necesidad, se convirtió desde entonces en norma de selección de futuros socios: SEUR buscaría a personas audaces y con capacidad, que necesitaran de verdad el trabajo y cuya situación asegurara una dedicación máxima al desarrollo del negocio.

SEUR comenzó a funcionar en Bilbao el 13 de octubre de 1970. Entre los primeros clientes destacaron los derivados de la actividad bursátil de Bilbao, como la banca López Quesada, y otros como la empresa Cepsa o la editorial Deusto. Los repuestos de automóviles también constituyeron, al igual que sucedió para otros socios, una partida importante del negocio en Bilbao.

El negocio en Bilbao creció con rapidez: en el mes de diciembre de 1970 movió más kilos de los que se habían transportado durante el tiempo en que Marín lo había regido. El crecimiento del negocio animó a Fuentes a contratar un empleado al que sumó otro en enero de 1971. En el caso de José Fuentes los empleados jugaron un papel esencial porque, muy pronto, se convirtieron en nuevos socios para la empresa. Desde el inicio Fuentes decidió que el sueldo de sus trabajadores, todos autónomos, tendría una parte sustancial en forma de comisión por el volumen repartido. Fue el primero en implantar este sistema que luego adoptaron la mayoría de los socios<sup>128</sup>. Las comisiones incentivaban el trabajo y mejoraban la productividad del negocio. La entrega rápida permitió a SEUR diferenciarse de otros competidores como Cualladó: esta empresa movía mayor volumen que SEUR y hacía el arrastre, como la empresa de Yúfera, en veinticuatro horas a través de la Renfe. Sin embargo Cualladó, precisamente por el volumen que desplazaba, no estaba preparada para repartir en veinticuatro horas y los paquetes permanecían días almacenados en la plaza de destino. Además, SEUR añadía el servicio de recogida de paquetes a domicilio que también significaba una ventaja competitiva frente al resto de operadores.

---

<sup>128</sup> “Por las rutas del norte”, en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.

La incorporación de Ramón Mayo y de José Fuentes completó el triple vértice Madrid-Barcelona-Bilbao del negocio desarrollado por SEUR. Yúfera y Fernández eran los socios fundadores, ambos personas de carácter y con ciertas rivalidades por el ejercicio del poder que gestionó el primero con mayor habilidad, como se verá más adelante. Frente a ellos, Mayo y Fuentes se configuraron como los dos líderes informales de la empresa. José se dibujó como un mediador eficaz y se convirtió en el impulsor de la innovación tecnológica dentro de la sociedad: en Bilbao nació el primer mecanismo de pagos de la empresa, las primeras aplicaciones informáticas, y también las primeras cintas automáticas para el transporte de las mercancías<sup>129</sup>. Desde Madrid, Ramón Mayo se perfiló como el planificador estratégico del negocio que promovió la futura expansión de la sociedad.

## **2. La creación de la Red (1970-1984)**

Durante el decenio de los años setenta y hasta que, en diciembre de 1984, se configuró jurídicamente la compañía mediante la creación de SEUR España, S.A., la sociedad emprendió dos actuaciones estratégicas, que se detallarán en las próximas páginas: la construcción de una red a escala nacional y la creación de los primeros mecanismos de gestión conjunta.

Respecto a la red, la empresa de Yúfera y Fernández –que había cambiado su nombre desde el originario Servicio Personal Urgente a Servicio Urgente de Transporte, del que derivó el término SEUR– creó un conjunto de delegaciones, empresas independientes, dispersas por toda España, que aseguraron el negocio e impulsaron su crecimiento. Para ello, se decidió abandonar el ferrocarril como principal medio de transporte y comenzó el arrastre de mercancías por carretera.

Los principales socios de la empresa coinciden en señalar el protagonismo de Ramón Mayo en el diseño de esta expansión de la sociedad<sup>130</sup>. Tras investigar en qué provincias podía funcionar el negocio, Mayo llegó a la conclusión de que había demanda suficiente en toda España, incluso en capitales pequeñas como Cádiz y Almería<sup>131</sup>. Este hallazgo marcó

---

<sup>129</sup> “Los Mosqueteros”, por Jorge Fernández en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, p. 3.

<sup>130</sup> Así lo han confirmado las entrevistas a Justo Yúfera, José Fuentes, Manuel Valle y Julián Recuenco entre otros.

<sup>131</sup> Desde Madrid se pensaba que el negocio tendría que funcionar en ciudades grandes y con tráfico comercial como Valencia y Sevilla, pero había más dudas sobre otras capitales de provincia como Málaga, Alicante o La Coruña. El estudio se realizó mediante una encuesta a los clientes de Madrid y Barcelona en la que se les preguntaba por el orden de preferencia respecto a otros posibles puntos de envío.

el punto de partida para repartir el mapa y comenzar la búsqueda de futuros socios en cada una de las provincias donde se quería abrir una delegación. Los propietarios de estas nuevas delegaciones, que se describen en el próximo apartado, comenzarían con el reparto de envíos provenientes de Madrid, Barcelona y Bilbao y, a partir de esa pequeña cartera inicial, tendrían que trabajar su propia captación de clientes.

Como segunda actuación estratégica en la etapa 1970-1984 cabe destacar la aparición de los primeros mecanismos de gestión conjunta para las distintas delegaciones de SEUR. Su nacimiento fue la consecuencia inmediata del importante volumen de socios e intercambios que se alcanzó en aquellos años. La Cámara de Compensación, el Almacén Regulador, una Dirección Comercial a escala nacional, el Departamento de Seguros y la revista SEUR constituyeron el núcleo de unidad de la compañía y el centro de coordinación de la actividad.

## 2.1. Los hombres y mujeres de SEUR

La tabla 4.1 muestra la relación de socios que instalaron una delegación de SEUR en las distintas provincias de la geografía española, estructurados en cuatro grandes grupos: (i) familiares de los fundadores y de otros socios, (ii) primeros empleados de la empresa, (iii) amigos y conocidos, y (iv) otros que se incorporaron a la empresa a través de una entrevista laboral.

**Tabla 4.1. Datos básicos de los socios de SEUR**

Familiares				
Nombre del socio	Delegación	Año de apertura	Parentesco (socio)	Experiencia previa (a)
Julían Recuenco	Málaga	1979	Justo Yúfera	No
Eloy de la Rosa	Zaragoza	1975	Justo Yúfera	No
Jesús Bravo	Granada	1979	Justo Yúfera	No
Elías García Recuenco	Albacete	1981	Justo Yúfera	No
Arturo Recuenco	Toledo	1981	Justo Yúfera	-
Ángel Saiz	Algeciras Ceuta	1982 1992	Justo Yúfera	No
Guillermo Mayo	La Coruña Vigo	1977 1979	Ramón Mayo	No



José Civantos	Salamanca	1980	Ramón Mayo	No
Antonio Civantos	Zamora	1983	Ramón Mayo	No
Juan Ramón Civantos	Cáceres	1981	Ramón Mayo	No
Dolores Fuentes	Murcia	1976	José Fuentes (Bilbao)	No
Antonio Fuentes	Lorca	1982	José Fuentes (Bilbao)	-
Fernando Vega	Éibar	1986	José Fuentes (Bilbao)	-
Francisco Álvarez	Huelva	1981	Alberto Puente (Asturias)	No
José Valle	Lanzarote	1987	Manuel Valle	No
José Carlos Torres	Ciudad Real	1983	José Luis Gálvez	No
Carlos Guerra	Mérida	1982	Ignacio Martín (Badajoz)	-
Yolanda Fernández	Palencia	1982	Anacleto Fernández (Valladolid)	No
Javier Fernández	Baix Llobregat	1980	Anacleto Fernández (Valladolid)	No
Pedro y Rafael Cortés	Lisboa Oporto Coímbra Leiria Évora Guarda Santarém Faro Aveiro	1987 1989 1989 1994 1997 1999 2003 1989 2005	Pedro Cortés (Valencia)	Sí
Manuel Cárabe	Tarragona	1986	Rafael Cárabe (Sevilla)	Sí
<b>Primeros empleados</b>				
<b>Nombre del socio</b>	<b>Delegación</b>	<b>Año de apertura</b>	<b>Delegación de procedencia</b>	<b>Experiencia previa</b>
Javier Velayos	San Sebastián	1976	Bilbao	No
Federico Reixa	Vitoria	1980	Bilbao	No
José Santos	Logroño	1981	Bilbao	No
Fernando Madrigal	Las Palmas	1979	Madrid	No
Ignacio Sanz	Burgos	1981	Valladolid	No
Anacleto Fernández	Valladolid	1977	Transportista de larga distancia	Sí
Antonio Rodríguez	Guadalajara	1981	Transportista de larga distancia	Sí
León Muñoz	Ávila	1982	Transportista de larga distancia	Sí

Abel Salvador	Lérida Manresa	1980 1997	Transportista de larga distancia	Sí
Evelio Salvador	Huesca	1982	Transportista de larga distancia	Sí
<b>Amigos y conocidos</b>				
<b>Nombre del socio</b>	<b>Delegación</b>	<b>Año de apertura</b>	<b>Persona de contacto en SEUR</b>	<b>Experiencia previa</b>
Roberto Ayuso	Mallorca Menorca	1974 1983	Ramón Mayo	No
Alberto Puente	Asturias	1978	Ramón Mayo	No
José Ignacio Gabilondo	Pamplona	1980	Federico Reixa (Vitoria)	No
Antonio Manuel Alba	Cádiz	1980	José Luis Gálvez (Córdoba)	No
Aniceto Guillén	Teruel	1981	José Fuentes	Sí
Francisco Rubio	Don Benito	1983	Carlos Guerra (Mérida)	-
Francisco Salcedo	Santander	1978	Guillermo Mayo y Teresa Debelius (La Coruña)	No
Miguel Lazo	León	1980	Guillermo Mayo y Teresa Debelius (La Coruña)	No
José Andrés Estévez	Lugo	1980	Guillermo Mayo y Teresa Debelius (La Coruña)	No
Fernando Carreira	Ferrol	1980	Guillermo Mayo y Teresa Debelius (La Coruña)	No
Camilo López	Orense	1980	Guillermo Mayo y Teresa Debelius (La Coruña)	No
Manuel Valle	Tenerife	1981	Fernando Madrigal (Las Palmas)	No
<b>Otros: incorporados a través de entrevistas</b>				
José Fuentes	Bilbao	1970	-	Sí
Pedro Cortés	Valencia	1973	-	Sí
Rafael Cárabe	Sevilla	1975	-	No
<b>Otros: relación desconocida</b>				
Justo Robles (Alicante, 1980); Jesús García (Almería, 1980); Ignacio Martín (Badajoz, 1981); Miguel Arenas (Cartagena, 1978); Juan Valero (Castellón, 1980); José Luis Gálvez (Córdoba, 1979); Carmen Muñoz (Cuenca, 1982); Juan Hernández (Fuerteventura, 1978) Javier Rasquí (Gerona, 1982); Pedro Ansorena (Ibiza, 1986); Juan Carlos Hidalgo (Jaén, 1981); Ignacio Tapia (Melilla, 1989); José Antonio López (Santiago, 1980); Pedro Rodríguez (Segovia, 1982); Domingo José Oliver (Soria, 1982).				

(a) Se indica si el socio tenía o no experiencia o conocimientos previos en el sector del transporte (Sí/No).

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a los delegados de SEUR.

Un repaso a la tabla 4.1 permite afirmar, en primer lugar, que SEUR nació como una empresa de fuerte carácter familiar. En efecto, un nutrido grupo de socios pertenecía a las familias Yúfera, Mayo y Fuentes. El cuñado de Yúfera, Julián Recuenco Martínez, comenzó el negocio en Málaga; un sobrino, Elías García Recuenco, lo hizo en Albacete, y un primo de su mujer, Ángel Sáiz, en Algeciras. También tenían una relación familiar con Yúfera los delegados de Zaragoza y de Granada. El hermano de Ramón Mayo, Guillermo, comenzó SEUR en La Coruña, y sus tres primos, los hermanos José, Antonio y Juan Ramón Civantos, abrieron las plazas de Salamanca, Zamora y Cáceres respectivamente. Por su parte los hermanos de José Fuentes, Dolores y Antonio, se pusieron al frente de las sedes de Murcia y Lorca y su cuñado Fernando Vega inició la de Éibar. Con el tiempo, familiares de otros delegados también se hicieron un espacio en la sociedad: por ejemplo, el delegado de Huelva, Francisco Álvarez, era cuñado del delegado en Asturias, Alberto Puente. Asimismo José Valle, hermano del Delegado en Tenerife, se hizo cargo de las delegaciones de Lanzarote y Fuerteventura, y José Carlos Torres, que era primo del propietario de Córdoba, José Luis Gálvez, desarrolló SEUR en Ciudad Real.

En segundo lugar, entre los empleados de SEUR que se convirtieron en propietarios de delegaciones destaca el grupo que se forjó alrededor de José Fuentes. A este conjunto de antiguos empleados pertenecen Javier Velayos, propietario de San Sebastián, Federico Reixa, de Vitoria, y José Santos, de Logroño. Fernando Madrigal, que abrió la primera plaza en Canarias, empezó como repartidor en Madrid e Ignacio Sanz, de Burgos, comenzó colaborando con la delegación de Valladolid. Del mismo modo el delegado de la capital pucelana, Anacleto Fernández, había hecho retornos para Pedro Cortés, propietario de Valencia, que fue quien le introdujo en la empresa. Los delegados de La Coruña, el matrimonio formado por Guillermo Mayo y Teresa Debelius, también entregaron las primeras plazas gallegas, El Ferrol y Santiago, a dos de sus empleados. Varios de los transportistas que durante tiempo se encargaron del arrastre o la conexión entre plazas, también emprendieron el negocio en alguna provincia española. Tal es el caso de Antonio Rodríguez, que se instaló en Guadalajara; León Muñoz en Ávila; Aniceto Guillén en Teruel, y los hermanos Salvador, Abel y Evelio, que iniciaron de forma conjunta las plazas de Lérida y Huesca.

Como tercer grupo destacado de SEUR cabría señalar a los conocidos y amigos con los que se cerró la red. Uno de los protagonistas de la sociedad, Ramón Mayo, reconocía que, en aquellos primeros años, la compañía había optado por incorporar a personas conocidas, con necesidad de trabajar y cuya respuesta había sido siempre de gran lealtad y

esfuerzo. En este sentido cabe señalar que al principio en los criterios de selección primó la confianza sobre la cualificación. Así, por ejemplo, las agencias de Plasencia, Badajoz, Mérida y Don Benito fueron abiertas por amigos de los hermanos Civantos, personas allegadas a la familia Mayo. En concreto, el delegado de Don Benito, Francisco Rubio, era amigo del de Mérida y este último, a su vez, era cuñado del socio de Badajoz. El primer propietario de Almería era un amigo de José Fuentes que transportaba cargas completas y ejercía la representación de una compañía de transportes por carretera; el de Teruel, Aniceto Guillén, también llegó a SEUR a través de Fuentes, por medio de un amigo común que los puso en contacto, y los socios de Mallorca y Asturias, Roberto Ayuso y Alberto Puente, eran conocidos de Ramón Mayo<sup>132</sup>. Entre los delegados que también se unieron a SEUR por amistad con algún socio cabe citar a los primeros que hubo en Ponferrada, amigos del matrimonio Mayo-Debelius, y a José Ignacio Gabilondo, el propietario de Pamplona, que era amigo de Federico Reixa y comenzó colaborando con él en el transporte de paquetes de Bilbao a Vitoria.

En definitiva, y repasando la lista completa de socios, fueron minoría los que se incorporaron a la empresa por vías ajenas a la relación familiar, laboral y de amistad. Entre esas escasas excepciones, el cuarto grupo que recoge la tabla 4.1, se cuentan algunos de los primeros socios de SEUR, como el propio José Fuentes y también Pedro Cortés y Rafael Cárabe, delegados de Valencia y Sevilla respectivamente, seleccionados todos ellos a través de un anuncio en la prensa y una posterior entrevista<sup>133</sup>.

Todos los socios de SEUR tenían dos características en común. En primer lugar, las barreras económicas de entrada en el negocio resultaban, al principio, muy bajas: en realidad, el factor fundamental lo constituían las ganas de trabajar. Por ello, ninguno de los socios contaba con medios económicos relevantes para aportar al negocio, su formación se reducía, por término medio, a los mínimos básicos, y la mayoría carecía de experiencia o conocimientos sobre el mundo del transporte. Además, para muchos socios la clave para entrar en SEUR residía no sólo en la oportunidad sino también en la necesidad. La España de los años setenta no fue ajena a la crisis económica internacional que, desde 1973, había golpeado duramente toda Europa Occidental y la vivió más intensamente y con cierto desfase sobre el resto de Europa. A finales de los años setenta e inicios de los ochenta nuestro país sumó graves dificultades económicas a la delicada situación de la transición

---

<sup>132</sup> Entrevista a Alberto Puente Cagigas (25 de marzo de 2011) y Entrevista a Roberto Ayuso Corrales (7 de marzo de 2011).

<sup>133</sup> “Dos caras para una moneda” en *La revista de SEUR*, n.º 4, julio de 1983, pp. 12-17.

política. No en vano los estudiosos han calculado que los españoles perdieron por entonces diez años de aproximación de su nivel de renta al de la media de la Unión Europea<sup>134</sup>. También el incremento del paro fue más dramático que en el resto de Europa y muchos de los que engrosaron las filas de socios de SEUR pertenecían a los miles de desempleados que, como consecuencia de la crisis, habían perdido su puesto de trabajo, lo veían peligrar o no encontraban posibilidad de incorporarse al mercado laboral por la alta tasa de desempleo juvenil.

Hay un segundo elemento común a los emprendedores de SEUR que pone de relieve la tabla 4.2: su juventud. Más de la mitad de los socios no había cumplido los treinta años cuando emprendieron el negocio en la provincia que se les encomendó. Las excepciones en este sentido corresponden únicamente a los dos fundadores, Yúfera y Fernández, y a Julián Recuenco, delegado de Málaga y único de los socios no fundadores que superaba los cincuenta años cuando se incorporó a SEUR.

**Tabla 4.2. Edad de los propietarios de SEUR en el momento de su incorporación al negocio**

Rango de edad	Número de propietarios
20-25	11
26-30	10
31-35	3
36-40	7
41 o más	5

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

Lo expuesto hasta el momento permite definir, a modo de resumen, el perfil de los propietarios de SEUR: un grupo ciertamente homogéneo de hombres y mujeres jóvenes, sin apenas formación, con pocos recursos y sin conocimientos ni experiencia previa en el negocio, unidos por lazos familiares, laborales o de amistad.

---

<sup>134</sup> Carreras y Tafunell (2004), pp. 367-369.



**Ilustración 4.1. El equipo de delegados de SEUR en la década de 1980.**

## **2.2. Los comienzos de las delegaciones provinciales**

La sencillez de los medios iniciales es el principal factor que describe la situación de partida de las delegaciones provinciales. La mayoría de los socios emprendió el negocio con escasos ahorros, un vehículo poco adecuado para el transporte de mercancías y una oficina de reducido tamaño. Como muestran los ejemplos de la tabla 4.3., de las 29 delegaciones representadas, el 72 por ciento comenzó en un local que no superaba los cincuenta metros cuadrados, una extensión que, sin embargo, era suficiente para gestionar el reducido volumen de paquetes con el que se inició la actividad en las distintas plazas. Hubo algunas excepciones a los pequeños locales alquilados en los que, de modo habitual, comenzó SEUR. Estas excepciones coinciden con los pocos socios que partieron de una situación económica mínimamente desahogada o con los que, por empezar algo después que el resto, tenían asegurado ya un volumen que les permitía alquilar o comprar unas instalaciones de mayor tamaño.

El parque móvil de la red SEUR, en sus primeros años, también pone de manifiesto la precariedad inicial. La mayoría eran vehículos económicos, no siempre furgonetas, que además no presentaban uniformidad alguna.

**Tabla 4.3. Tamaño de los primeros locales de SEUR en 29 plazas**

<b>Ciudad</b>	<b>Metros cuadrados</b>	<b>Ubicación (calle o barrio)</b>
Bilbao	14	Labayru
Pamplona	15	n.c.
Santander	15	Alta
Vitoria	15	Plaza de los Guardianes
Las Palmas de Gran Canaria	20	Barrio Schamann
Murcia	20	Pintor Joaquín
Tenerife	20	Pintor Rivera
San Sebastián	25	Plaza de los Estudios
Ávila	30	Virgen de las Angustias
Ciudad Real	30	Juan de Ávila
Granada	30	Sevilla
La Coruña	30	Peruleiro
Guadalajara	35	General Vives
Ferrol	38	Paz
Cádiz	40	Cervantes
Huelva	40	Eucaliptos
Huesca	40	n.c.
Logroño	40	n.c.
Valencia	40	Pintor Navarro Llorens
Valladolid	40	Galatea
Teruel	45	Carretera de San Julián, 30
Asturias	50	n.c.
Burgos	50	General Dávila
Cáceres	50	Perú
Don Benito	50	San Francisco
Lugo	50	Pilar Primo de Rivera
León	60	Padre Isla
Zaragoza	70	Paseo de Teruel
Lérida	150	Clot de les Granotes

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas. (n.c = no consta)

Los socios también carecían de una cartera de clientes establecida y muchos tardaron tiempo en conseguir un volumen de mercancías necesario para afrontar el coste del local y del combustible. Para hacer crecer el negocio, la clave consistía en potenciar la labor comercial, un aspecto que Ramón Mayo puso de relieve. Para ello, cuando terminaba el reparto de mercancías, los delegados hacían visitas a potenciales clientes. Las entidades financieras, los establecimientos procedentes de la confección, los talleres de reparación de

automóviles y las tiendas de repuestos configuraron la cartera de clientes inicial de la red SEUR<sup>135</sup>.



**Ilustración 4.2. Imagen característica de los primeros locales de SEUR con los vehículos de transporte aparcados en el lateral.**

A la escasez de los medios iniciales se sumó otro conjunto de obstáculos que los diferentes emprendedores de SEUR tuvieron que afrontar en sus comienzos. Por una parte se cuentan los derivados de los problemas de coordinación entre plazas. El ajuste entre socios por los horarios y la puntualidad en los transbordos no resultaba siempre sencillo y en ocasiones descabalaba las previsiones del trabajo de algunas delegaciones. Para solventar estas eventualidades surgieron los organismos de coordinación que se analizarán en el apartado 2.5 y que generaron la necesaria cohesión entre las diferentes plazas<sup>136</sup>. Por otra parte, hubo un conjunto de “dificultades propias”, es decir, problemas logísticos asociados a una geografía específica. Hubo, por ejemplo, plazas cuya extensión encareció los costes de reparto por las grandes distancias que era preciso cubrir. Así sucedió en Burgos, la provincia española con mayor número de municipios, muchos de los cuales se enclavan en una geografía compleja con altura notable y zonas de difícil acceso. Por esta razón Burgos fue una de las provincias que antes abrió subdelegaciones, dos en concreto, en sus mayores

<sup>135</sup> Entre los clientes más importantes por volumen de envíos destacaban el Banco Popular, el Banco Vizcaya, el Banco de Madrid, el Banco Central, la Banca López Quesada, Induban, el Banco Pastor, El Corte Inglés, Galerías Preciados, Lausan, Mercedes, Michelin y BH.

<sup>136</sup> Entrevista a Juan Cueto (6 de junio de 2011)



poblaciones, Miranda de Ebro y Aranda de Duero<sup>137</sup>. También Almería se cuenta entre las plazas de orografía complicada: el 46 por ciento de sus poblaciones está ubicado en montañas. Esta singular disposición, y su localización en un extremo de la Península explica las dificultades que suponía el desarrollo de la delegación de SEUR que fue la última en unirse a la red de arrastre por carretera, en 1983.

La plaza de Teruel, por su moderado desarrollo económico y su baja densidad de población, se configuró como una de las más deficitarias<sup>138</sup>. Por este motivo las rutas de larga distancia fueron el complemento necesario para el negocio. Otras plazas particularmente complejas fueron las insulares o las emplazadas en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. En el modelo de negocio que implantó SEUR, vinculado primero al ferrocarril y después a la carretera, las plazas insulares constituyeron una excepción<sup>139</sup>. En primer lugar, la condición extra-peninsular forzó a los propietarios de la empresa a trabajar en ellas con medios de transporte distintos al resto de la red, básicamente barco y avión, que no les pertenecían ni controlaban y que generaban unos gastos superiores a los que soportaba el resto de los socios. Además, esta dependencia de terceros supuso cierta incertidumbre y una limitación de carga en el caso del avión.

Las islas Canarias, Ceuta y Melilla sumaron al principio la dificultad añadida del régimen fiscal específico y las aduanas que les obligaban a tener mayor infraestructura en las oficinas para prestar el mismo servicio. Por último, sus tarifas de reexpedición eran más caras que las que afectaban a otras provincias porque en las plazas citadas apenas existían recaderos a los que encomendar las entregas más alejadas y, en términos generales, algunos pueblos de las Canarias se encuentran dispersos entre montañas de difícil acceso, en el caso de Tenerife, y con carreteras prácticamente intransitadas y bastante poco transitables. En las plazas insulares, el grueso del transporte terminó inclinándose hacia el mar huyendo de las limitaciones de carga que suponía el transporte aéreo. Sigue existiendo mercancía que viaja en avión, especialmente los servicios preferentes, pero el mayor volumen de negocio lo proporciona el transporte por barco<sup>140</sup>.

Para salvar estas dificultades los propietarios de SEUR recurrieron a tres factores, que se detallan a continuación, no todos ellos estrictamente económicos: el espíritu de

---

<sup>137</sup> Entrevista a Ignacio Sanz (24 de febrero de 2011)

<sup>138</sup> Teruel es, después de Soria, la segunda provincia española menos densamente poblada.

<sup>139</sup> Entrevistas a Fernando Madrigal y Manuel Valle, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 12, abril de 1984, pp. 25-28.

<sup>140</sup> Entrevistas a Manuel Valle (10 de marzo de 2011), Ángel Sáiz (7 de febrero de 2011) y Pedro Gallego (1 de marzo de 2011).

solidaridad entre socios, el crecimiento de la sociedad y la racionalización de la organización a través de los organismos centrales que coordinaron a los propietarios.

### **2.3. El “espíritu SEUR”**

Desde el principio se crearon entre los socios unos fuertes lazos de unión y un clima de solidaridad que, normalmente, era mayor entre quienes trabajaban en un área geográfica cercana. Era la lógica consecuencia de un negocio en el que todos dependían de todos. Es cierto que cada delegación conformaba una entidad jurídicamente independiente y que, en los inicios de la sociedad, tampoco existía una conciencia de pertenecer a una realidad empresarial mayor, entre otras cosas porque los socios apenas tenían la oportunidad de visualizar la globalidad del negocio. Sin embargo, todos los socios tenían presente que el éxito o el fracaso del negocio dependía en última instancia de la coordinación de esfuerzos, y esa coordinación generó lazos de unión.

Hubo dos elementos básicos que facilitaron la cohesión entre los socios: por un lado, el soporte personal y el liderazgo que desempeñaron los primeros socios de la empresa entre los que destacaron José Fuentes y Ramón Mayo; y, por otro, las convenciones anuales que forjaron los lazos de unión entre todos los socios.

Respecto al primer aspecto, cabe citar las cuatro delegaciones de la empresa creadas por repartidores de Bilbao que habían aprendido el negocio a la sombra de José Fuentes: San Sebastián, que empezó en 1976, Vitoria y Pamplona, en 1980 y Logroño un año más tarde. Sus propietarios contaron, desde el inicio, con el apoyo económico y emocional de Fuentes que se tradujo en financiación y en asesoramiento. Lo mismo sucedió en el caso de Ramón Mayo que, por su parte, también financió y asesoró a otros socios de su área geográfica<sup>141</sup>.

La solidaridad entre socios era, en efecto, la clave de un negocio en el que no había más aprendizaje ni más experiencia que la que proporcionaban los compañeros. Por eso era frecuente que se compartieran conocimientos: cuando algún propietario introducía una mejora interesante o una nueva tecnología, otros se desplazaban a su delegación para aprender su manejo y comprobar sus beneficios. La buena relación era, al mismo tiempo, compatible con una cierta competencia entre las delegaciones. El deseo de ser mejor que

---

<sup>141</sup> Entrevistas a José Ignacio Gabilondo y José Santos (3 de febrero de 2011) y a Carlos Guerra (2 de marzo de 2011).

los otros o crecer más se plasmó, por ejemplo, en el *ranking* mensual de movimientos cuya publicación se convirtió en un acicate permanente para todas las delegaciones.

El segundo elemento esencial de cohesión entre los socios fueron las convenciones anuales. La primera de ellas se celebró en el año 1983 en el Hotel Barajas de Madrid. Hasta entonces se habían celebrado algunas reuniones de propietarios por zonas geográficas para discutir sobre los asuntos de su interés, pero las convenciones añadieron dos nuevos elementos a los encuentros locales: la presencia de todas las familias propietarias y el carácter, especialmente lúdico y social, que las convirtió, como afirmó Justo Yúfera, en ocasiones de “confraternizar con todos los demás”<sup>142</sup>. Las convenciones servían para cambiar impresiones, para conocerse mejor y, sobre todo, para fomentar lazos de amistad y unión entre todos los socios<sup>143</sup>.

De este modo, bajo el soporte personal de los socios fundadores de SEUR y de las familias de los propietarios se fue configurando un “espíritu propio, el ADN de la sociedad. La premisa de ese ADN era el cumplimiento de la urgencia: entregar siempre, entregar cuando se debía y no renunciar nunca a un paquete”<sup>144</sup>. La obsesión de todos era cumplir con unas expectativas que, en muchos casos, ni siquiera el cliente tenía. En este sentido puede decirse que la oferta de servicio fue muy por delante de la demanda<sup>145</sup>.

## 2.4. La consolidación del negocio

La consolidación de SEUR en la etapa 1970-1984 estuvo unida a dos factores relevantes: (i) la creación de una red nacional de transporte urgente y generalista, y (ii) el abandono definitivo del ferrocarril y la apuesta por la carretera. Durante sus primeros cuarenta años, SEUR utilizó el ferrocarril como medio de transporte con lo que suponía de

---

<sup>142</sup> “Mi entrevista con D. Justo Yúfera”, en *Marcha. La Revista de SEUR*, n.º 19, mayo de 1985, p. 19.

<sup>143</sup> Las palabras de un entrevistado permiten poner de relieve la importancia de estas reuniones para estrechar y fortalecer lazos entre todos los miembros de SEUR. “(Las convenciones) eran muy positivas porque afianzaban las relaciones entre todos y nos permitía transmitir la información. Siempre hemos sido muy solidarios, nos preguntábamos y nos ayudábamos unos a otros. Aunque las reuniones fueran informales, al final intercambiábamos información y creábamos lazos”. (Entrevista a Antonio Manuel Alba, 17 de febrero de 2011).

<sup>144</sup> El transporte de una gran variedad de mercancías pone de manifiesto el carácter generalista de la sociedad y puede verse en Tàpies, San Román y Gil (2012), p. 75.

<sup>145</sup> Multitud de anécdotas han dejado constancia de esa “obsesión” por entregar siempre a tiempo. A modo de ejemplo, el día que comenzó SEUR en León, su propietario llegó con diez minutos de retraso al punto de encuentro donde el camión, procedente de Madrid y camino de Asturias, tenía que traspasarle la mercancía. Pensando que el camión ya se había marchado, Miguel Lazo condujo hasta Oviedo en busca de la mercancía para recuperarla a toda costa y llegó a la ciudad antes que el camión en cuestión que, por diversas razones, se había retrasado por el camino. (Entrevista a Miguel Lazo, 10 de febrero de 2011).

rigidez respecto a horarios, cargas y dependencia de medios ajenos. La radialidad de la red ferroviaria española constituía otro problema añadido que obligaba a pernoctar en Madrid a las mercancías que iban del norte al sur o del este al oeste e impedía que esos envíos se entregaran en menos de cuarenta y ocho horas.

Fue José Fuentes quien habló a Ramón Mayo sobre la necesidad iniciar el transporte por carretera y Mayo quien lo lideró<sup>146</sup>. El socio de Barcelona también estaba muy interesado en el cambio de medio de transporte que mejoraría sus tráficos hacia el sur y al oeste evitando la parada en la capital. En 1978 comenzaron las primeras pruebas entre Madrid y Barcelona. El transportista autónomo contratado para este servicio salía de Madrid hacia las diez de la noche y llegaba a Barcelona antes de las ocho. Durante semanas se comprobó el buen funcionamiento del sistema y algunas veces se alternaron el camión y el ferrocarril, uno para el viaje de ida y otro para el de vuelta. Cuando el sistema se afianzó, se fue estableciendo el resto de líneas. Aunque el arrastre por carretera nació, entre otras cosas, para evitar la radialidad de la red, curiosamente las primeras líneas copiaron esa radialidad: a la línea Madrid-Barcelona siguió la que unía la capital con el País Vasco y después con Galicia. La primera de las citadas paraba en Zaragoza, que servía a la vez de punto de coordinación, centro de trasbordo o *hub*, hacia el Levante y el norte de España. La de Galicia, que por el camino conectaba León, Zamora y Salamanca, tuvo su punto de coordinación primero en Ponferrada y después en Benavente. Por último se introdujo la línea orientada a Andalucía, cuyo punto de coordinación fue inicialmente Córdoba y más tarde Manzanares. La primera línea no radial, que unía Barcelona con el oeste peninsular, recibió el nombre de línea Sanghai y se inauguró en 1983<sup>147</sup>.

La conexión por carretera lanzó la construcción de la red nacional e impulso el desarrollo del negocio. Es difícil cuantificar ese crecimiento porque la propia celeridad y la necesidad de ir generando, sobre la marcha, una organización que no existía, dificultó la conservación de los datos locales antiguos sobre facturación o volumen de movimientos. Sin embargo, dos indicadores permiten hacerse una idea de la evolución de la sociedad: por una parte, la rápida implantación de SEUR a escala nacional que se recoge en los mapas 4.1 y 4.2 y, por otra, la evolución de los locales empleados por los socios de la compañía, de la que se ofrece muestra en la tabla 4.4.

---

<sup>146</sup> Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre 2010)

<sup>147</sup> Entrevista a Juan Cueto, realizada el 6 de junio de 2011

Los mapas ofrecen el número de delegaciones de SEUR existentes para dos momentos: en el primero se dibujan las abiertas hasta 1979 y en el segundo se comparan éstas con las posteriores. Un simple vistazo permite comprobar que fue durante el decenio de 1980, especialmente en sus primeros años, cuando se configuró la casi totalidad de la red SEUR. De las ochenta delegaciones con las que contaba SEUR en el año 2000, más de la mitad, en concreto 42, se crearon en el período comprendido entre 1979 y 1983. Quedaron sólo para el decenio de 1990 la delegación de Ceuta y algunas subdelegaciones secundarias.

Si la red se creó en pocos años, las delegaciones locales también tardaron poco tiempo en despegar. La escasez de competencia, que permitió mantener unas tarifas elevadas, contribuyó al incremento de los ingresos<sup>148</sup>. En efecto, el precio del transporte que ofrecía SEUR era superior al de sus competidores pero también les superaba en valor añadido: existían en España numerosas empresas de transporte pero ninguna tenía una red tan extensa como la de SEUR ni era capaz de repartir en las veinticuatro horas que aseguraba la compañía. La tabla 4.4 ofrece el repaso de la evolución de los locales de SEUR en veinte capitales de provincia españolas comparando su tamaño en dos momentos: 1980 y 1985. La muestra permite recorrer el mapa de España, incluyendo un caso insular, y comprobar que los propietarios de SEUR pasaron de alquilar locales de tamaño modesto a poseer unas superficies de cierta envergadura. Un 60 por ciento de la muestra superaron, en 5 años, los 500 metros cuadrados de extensión. El salto resulta significativo pues el punto de partida era, en la mayoría de los casos, muy bajo. Destacan, por su crecimiento exponencial en el primer lustro de los años ochenta, los casos de Tenerife, Pamplona y Valladolid. Como es lógico, el crecimiento solía ser más rápido entre los que más tarde se unieron a la red y pudieron aprovechar las sinergias que ya habían alcanzado el resto de miembros, y entre los que contaban con delegaciones que, por su localización y área de cobertura, les aseguraban un mayor volumen de tráfico.

---

<sup>148</sup> Entrevista a Teresa Debelius Kinsey, 10 de febrero de 2011.

Mapa 4.1. Delegaciones abiertas de SEUR hasta 1979



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a los delegados de SEUR.

1980 El Ferrol  
1980 A Coruña  
1977 Santiago  
1979 Vigo  
1980 Lugo  
1980 Ourense  
1989 Oporto  
2005 Aveiro  
1989 Coimbra  
1994 Leiria  
2003 Santarém  
1987 Lisboa  
1997 Evora  
1981 Badajoz  
1982 Mérida  
1989 Faro  
1981 Huelva  
1975 Sevilla  
1980 Cádiz  
1982 Algeciras  
1992 Ceuta  
1981 La Palma  
1981 Tenerife  
1979 Las Palmas  
1987 Lanzarote  
1978 Fuerteventura  
1989 Melilla  
1978 Asturias  
1980 Ponferrada  
1980 León  
1982 Palencia  
1981 Burgos  
1981 Logroño  
1977 Valladolid  
1982 Segovia  
1982 Soria  
1981 Guadalajara  
1982 Cuenca  
1981 Albacete  
1982 Lorca  
1978 Murcia  
1980 Alicante  
1978 Cartagena  
1978 Santander  
1970 Bilbao  
1986 Eibar  
1976 San Sebastián  
1980 Vitoria  
1981 Pamplona  
1982 Huesca  
1980 Lérida  
1982 Gerona  
1942 Barcelona  
1979 Tarragona  
1981 Teruel  
1980 Castellón  
1973 Valencia  
1986 Ibiza  
1974 Mallorca  
1983 Menorca  
1997

- Baix Llobregat
- Granollers
- Manresa
- Vallès Occidental
- Vilafranca del Penedès

**Tabla 4.4. Evolución del tamaño de los locales de SEUR 1980-1985 (en m<sup>2</sup>)**

Ciudad	1980	1985	1985/1980
Huesca	40 (a)	77	1,9
Zaragoza	350	800	2,3
León	60	150	2,5
Lugo	50	150	3,0
Bilbao	500	1.500	3,0
Ferrol	38	118	3,1
Valencia	400	1.300	3,3
Sevilla	200	1.000	5,0
Salamanca	60 (b)	300	5,0
Lérida	150	800	5,3
Cádiz	330	1.800	5,5
Huelva	50 (b)	300	6
San Sebastián	30	250	8,3
Vitoria	18	200	11,1
Burgos	50 (b)	700	14,0
Granada	30	700	23,3
Ciudad Real	30 (c)	700	23,3
Tenerife	20 (b)	600	30,0
Pamplona	15	600	40,0
Valladolid	40	2.000	50,0

(a) corresponde a 1982 (b) corresponde a 1981 (c) corresponde a 1983

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver apéndice 4.1).

## 2.5. El nacimiento de los organismos centrales

El crecimiento del negocio trajo como consecuencia la necesidad de crear los primeros organismos centrales que normalizaran los procesos de envíos, las cuentas entre socios y la gestión del conjunto de las empresas que formaban SEUR. Así nacieron, a finales de los años setenta y principios de los ochenta, la Cámara de Compensación, el Departamento Comercial, el Almacén Regulador, el Departamento General de Seguros y la revista interna de la empresa. Todos ellos, denominados Servicios Centrales, se agruparon en 1983 bajo el paraguas de la Sociedad Ordenadora de Transportes, primer embrión jurídico de empresa conjunta<sup>149</sup>. Hasta entonces había existido un Consejo Ejecutivo encabezado por Justo Yúfera y en el que participaban también Daniel Fernández, hijo de Jorge Fernández, Ramón Mayo y José Fuentes. El nacimiento de la citada sociedad supuso la desaparición del Comité Ejecutivo que se transformó en Consejo de Administración y al

<sup>149</sup> “Por las rutas del noroeste. El País Vasco”, en *La revista de SEUR*, n.º3, junio de 1983, p. 11.



que se incorporaron, junto a los miembros del Consejo Ejecutivo, un grupo de delegados, elegidos democráticamente entre sus compañeros de área geográfica<sup>150</sup>.

El primero de los organismos centrales fue la Cámara de Compensación, ideada para “actuar como intermediario entre el valor económico creado y el consumido por cada una de las delegaciones”<sup>151</sup>. Antes de crearse la Cámara, cada socio gestionaba de forma bilateral los cobros y pagos con el resto de las plazas que le habían generado o recibido envíos<sup>152</sup>. Muy pronto se vio que este sistema de gestión, de ciudad a ciudad, no era el más adecuado, más aún cuando el ritmo de movimientos se multiplicaba de forma exponencial.

La idea de crear un organismo que se encargara de saldar mensualmente las cuentas entre todos los socios fue propuesta por Rafael Cortés y ejecutada por José Fuentes en Bilbao en el año 1979. Justo Yúfera denominó al nuevo organismo Cámara de Compensación. Su funcionamiento era sencillo: cada propietario cumplimentaba una hoja de ruta diaria de su mercancía. La hoja de ruta, redactada al principio a mano, era la relación de todo lo que se enviaba de una franquicia a otra, es decir, el conjunto de albaranes entre un mismo origen y un mismo destino para una misma fecha. En ella se incluían todos los datos de los paquetes: fecha, origen y destino, peso, datos sobre portes pagados o debidos, reexpediciones o desembolsos. De cada hoja de ruta se emitían cuatro copias: una para la plaza de origen, otra para la de destino, una tercera para la Cámara de Compensación, y una última para el tránsito en Madrid, en caso de que lo hubiera<sup>153</sup>.

La recopilación de datos permitía distribuir los gastos entre los socios, con el criterio de que pagaba más quien más movía, y también la cuenta de transporte, es decir, los pagos a los camiones que hacían el arrastre entre plazas<sup>154</sup>. La Cámara de Compensación se reveló enseguida como un organismo imprescindible sin el que, como indicaba Pedro Cortés, “existirían deudas, impagos, infinidad de problemas financieros que harían inviable la

---

<sup>150</sup> Esta primera estructura se transformó, en diciembre de 1984, en SEUR España S.A. Su inscripción en el registro mercantil marcó, sin duda, una línea divisoria en la historia de la sociedad. En palabras de su primer director general, Fernando Rodríguez Sousa, SEUR España fue el “cemento” que unió a los socios así como el auténtico punto de partida para la profesionalización de la empresa (Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa, 15 de febrero de 2011).

<sup>151</sup> Entrevista a Juan Cueto (6 de junio de 2011). “Al habla con Juan Cueto”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 8, diciembre de 1983, p. 4.

<sup>152</sup> Los gastos se dividían entre las dos plazas afectadas y también el beneficio, una vez descontado cuando era oportuno el 33 por ciento de canon que pagaba a la delegación de Madrid cualquier paquete que pernoctara en la capital (entrevista a Ramón Mayo, 21 de octubre de 2010).

<sup>153</sup> Entrevista a José Fuentes (21 de marzo de 2011).

<sup>154</sup> En aquellos momentos el proceso de la Cámara precisaba unas tres semanas para cerrarse. Esto suponía que la contabilidad de un mes se concluía hacia el día veinte del mes siguiente (Entrevista a Juan Cueto, 6 de junio de 2011).

relación y coordinación de todas nuestras delegaciones”<sup>155</sup>. Con el incremento del número de plazas se complicaron las posibilidades de continuar la Cámara de Compensación en Bilbao y en la primavera de 1981 se decidió trasladarla a Madrid.

En el año 1983 SEUR movía ya envíos por una carga superior a 6.000 toneladas mensuales. El crecimiento del volumen de paquetes desplazados multiplicó el número de incidencias: extravíos, roturas, retrasos o incluso robos. Para atajar estas contingencias se creó el Almacén Regulador, encargado de procesar todos los sucesos ocurridos en cualquiera de las líneas de transporte y emplazado en una de las naves de la delegación de Madrid. El Almacén regulador elaboraba una importante información estadística, los “partes de faltas”, con los datos que se enviaban desde las distintas delegaciones. En ellos se registraba cualquier problema sufrido por un paquete. Este control de incidencias permitió conocer las zonas de España más conflictivas desde el punto de vista logístico y atajar de modo eficaz las pequeñas incidencias que provocaba el creciente volumen de envíos<sup>156</sup>.

Otro de los departamentos centrales que surgió a raíz del crecimiento de la empresa fue el Departamento Comercial Nacional<sup>157</sup>. La mayoría de los socios había incorporado comerciales profesionales en sus plantillas, que trabajaban a escala local para la provincia en la que vivían. Sin embargo, algunos de los clientes de SEUR eran de ámbito nacional, el Corte Inglés o Citroën por ejemplo, y se puso de manifiesto la necesidad de atenderlos de una forma centralizada. Se trataba de grandes clientes que podían exigir tarifas especiales y a los que convenía gestionar a través de un único interlocutor<sup>158</sup>. Por eso se creó un Departamento Comercial Nacional para ofrecer una gestión comercial nacional continua. El Departamento facilitaba a los clientes información sobre el servicio de SEUR y, al mismo tiempo, asesoraba a los delegados provinciales en materia comercial y procuraba la promoción de la sociedad y la creación de una imagen de marca. Sus objetivos iniciales se

---

<sup>155</sup> “Pedro Cortés, director administrativo. El anverso de la moneda”, en *La revista de SEUR*, julio de 1983, p. 13

<sup>156</sup> A principios de los años ochenta las incidencias más frecuentes que registraba el Almacén regulador eran, en primer lugar, los paquetes enviados por error a otra plaza. En este caso, la plaza que recibía el envío equivocado tenía obligación de comunicarlo en el menor plazo posible. El segundo problema por frecuencia lo constituían los paquetes sin identificar a los que, o bien no se les había pegado una etiqueta o se había perdido en el camino. En este caso, se procedía a la identificación por el reconocimiento del objeto enviado. También se registraba, con menor frecuencia, la desaparición y robo de mercancía (“Adolfo Suárez, un miembro de SEUR que nunca ha sido presidente”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 5, septiembre de 1983, pp. 5-6).

<sup>157</sup> “Departamento Comercial Nacional”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 12, abril de 1984, pp. 8-9.

<sup>158</sup> Entrevista a Juan Cueto (6 de junio de 2011).

plasmaron en un Plan Comercial Nacional que, en 1984, perseguía como triple objetivo la incorporación de comerciales en todas las delegaciones, la organización y supervisión del territorio desde el punto de vista comercial, y el desarrollo de la marca SEUR.



**Ilustración 4.3. Primer logotipo de SEUR**

Una de las últimas creaciones conjuntas antes del nacimiento de SEUR España fue el Departamento General de Seguros, que vio la luz en diciembre de 1983<sup>159</sup>. Hasta ese momento la sociedad tenía contratada una póliza de seguro para cubrir robos y roturas que decidió anularse y sustituirse por un departamento propio que abordara de modo colectivo la cobertura de cualquier eventualidad. Entre las misiones asignadas al nuevo departamento destacaba el asesoramiento sobre siniestros, la supervisión de reclamaciones, la autorización del pago de indemnizaciones y la elaboración de estadísticas de siniestralidad que permitiera mejorar el servicio de la empresa. Con la creación de este departamento SEUR se convertía en agente de seguros y eliminaba así las comisiones de los agentes, facilitando a los delegados todo el proceso de contratación de pólizas y ofreciéndoles, en caso de siniestro una atención inmediata y exclusiva.

No cabe cerrar el capítulo de mecanismos de coordinación creados antes de 1984 sin hacer una referencia a *La revista de SEUR* que empezó llamándose simplemente así para añadir, con el tiempo, el sobretítulo de *Marcha*. Fue una publicación interna de periodicidad casi mensual cuyo primer número salió en febrero de 1983 y que dejó de publicarse en noviembre de 1985. Su objetivo era aumentar la cohesión entre los socios facilitando la información que permitiera un mejor conocimiento de la empresa. A lo largo de los

---

<sup>159</sup> “Departamento General de Seguros”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 13, julio de 1984, pp. 7-8.

veintidós números que se editaron se entrevistó a buena parte de los delegados y se describió su trabajo en cada una de las provincias.

### **3. El crecimiento de SEUR (1984-2000)**

Tras la crisis de los años setenta, la economía española se embarcó, desde 1985, en una senda de expansión que la aproximaba cada vez más al resto de países de Europa. La progresiva consolidación del proceso democrático hizo posible la tan necesaria apertura internacional. La incorporación de España a la Unión Europea, en 1986, introdujo profundos cambios estructurales y fortaleció el despegue económico. Representó, además, un impulso para la modernización de las empresas españolas ante la llegada de la competencia exterior. La crisis de 1992 supuso una corta ruptura en la tendencia alcista iniciada en el decenio anterior. A partir de 1995, la bonanza económica interna y el cumplimiento de los acuerdos del tratado de Maastricht propiciaron la estabilidad cambiaria que permitió la incorporación de España a la moneda única en enero de 1999.

Este contexto de bonanza económica ofreció a SEUR el marco adecuado para potenciar su crecimiento, consolidar su presencia en el mercado español y empezar a mirar hacia el exterior. A finales de los años ochenta el impulso del negocio ya se hacía imparable: “nos empujaban los paquetes”, en palabras de Fernando Rodríguez Sousa, primer director general de SEUR España. En efecto, desde 1984 la compañía inició una senda de intenso crecimiento como demuestra la tabla 4.5 que repasa la evolución de los locales de SEUR denotando su tamaño en tres años: 1985, 1990 y 2000. Las cifras ponen de relieve el incremento del volumen de negocio de la empresa que demandó progresivamente locales de mayor tamaño: cerca del 40 por ciento de los socios representados en la tabla multiplicaron por más de 10 el tamaño de sus locales entre 1985 y 2000. A la altura de 1990 el 70 por ciento de la muestra había más que duplicado las dimensiones con las que contaba en 1985, ostentando, la mayoría, instalaciones de mil metros cuadrados o más. En el año 2000 todos los locales superaban los mil metros cuadrados, en muchos casos, con una amplia diferencia: cerca del 50 por ciento de la muestra terminaron el siglo XX con instalaciones, en propiedad, de más de cuatro mil metros cuadrados. Para algunas plazas, como Sevilla, Bilbao y Tenerife, las dimensiones llegaron a alcanzar o incluso a superar los 10 mil metros cuadrados.

**Tabla 4.5. Evolución del tamaño de los locales de SEUR 1985-2000 (en m<sup>2</sup>)**

<b>Ciudad</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>TCAA (1985-1990)</b>	<b>TCAA (1990-2000)</b>
Cádiz	1.800	1.800	4.500	0,0%	9,6%
Ciudad Real	700	700	1.500	0,0%	7,9%
Lérida	800	800	3.300	0,0%	15,2%
Sevilla	1.000	1.000	10.000	0,0%	25,9%
Valladolid	2.000	2.000	5.000	0,0%	9,6%
Huelva	300	600	2.100	14,9%	28,5%
Granada	700	1.500	5.000	16,5%	12,8%
Bilbao	1.500	4.000	12.000	21,7%	11,6%
Zaragoza	800	2.600	2.600	26,6%	0,0%
Tenerife	600	2.000	10.000	27,2%	17,5%
Burgos	700	2.400	2.400	27,9%	0,0%
León	150	600	2.000	32,0%	12,8%
Ferrol	118	525	1.106	34,8%	7,7%
Pamplona	600	3.200	3.200	39,8%	0,0%
Valencia	1.300	8.000	8.000	43,8%	0,0%
Lugo	150	1.000	2.000	46,1%	7,2%
Huesca	77	700	1.200	55,5%	5,5%
Salamanca	300	3.600	3.600	64,4%	0,0%
Vitoria	200	3.000	3.000	71,9%	0,0%
San Sebastián	250	6.000	6.000	88,8%	0,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver apéndice 4.1).

La adecuada gestión de un negocio en continuo crecimiento se hacía demasiado compleja para un sistema basado exclusivamente en acuerdos bilaterales y verbales. Por ello, durante el período que nos ocupa la compañía también avanzó en el camino de la profesionalización, la centralización y la ordenación jurídica del negocio y el refuerzo de su identidad corporativa.

A continuación se analizan los principales hitos que caracterizaron la trayectoria de SEUR entre los años 1984 y 2000: el nacimiento de SEUR España y los órganos de gestión del negocio, la creación de los servicios preferentes, el primer salto internacional y el nacimiento de la forma jurídica de franquicias. A estos acontecimientos se añade un episodio de gran importancia: la escisión de la delegación de Barcelona en septiembre de 1985.

### 3.1. SEUR España, el primer lazo de unión jurídica

El aumento del negocio en los primeros años ochenta despertó la necesidad de contar con un lazo de unión jurídica entre todas las delegaciones de la empresa. En 1983 se creó la Sociedad Ordenadora de Transportes, ya mencionada, como primer organismo rector del conjunto de la red SEUR<sup>160</sup>. Esta sociedad fue el embrión de SEUR España, S.A., que nació en diciembre de 1984 y marcó uno de los grandes hitos en la profesionalización y ordenación jurídica de la empresa<sup>161</sup>.

SEUR España, S.A. se formó como una sociedad en la que participaban todas las delegaciones de la red en función de su volumen de facturación. Se creó con un capital de diez millones de pesetas, no desembolsadas y su misión fundamental consistía en representar a la totalidad de las empresas de la organización y asumir todas las funciones que iban más allá del ámbito geográfico de cada una de ellas. En particular, asumió la gestión de los servicios comunes: la Cámara de Compensación, la publicidad y promoción de los servicios a escala nacional, la contratación de seguros, las relaciones con terceros así como el asesoramiento jurídico, fiscal y laboral de la red<sup>162</sup>.

Con la constitución de SEUR España, se dio forma definitiva a los dos principales órganos de gestión del negocio: el Consejo de Administración, que ya existía, y la Comisión Delegada<sup>163</sup>. Los consejeros fueron inicialmente propietarios representantes de una zona de la geografía española. El Consejo se constituyó así como el primer foro de debate en el que primaron mayoritariamente temas de índole operativa. La revisión de las actas en los primeros años de vida de este órgano de gobierno pone de relieve que cada delegado enfocaba su participación en SEUR España desde su ciudad, es decir, desde su propio negocio. Entre los delegados seguía primando una relación muy familiar, lo que facilitaba el debate de temas como los vehículos de reparto, la distribución de ingresos y gastos entre origen y destino, el tratamiento de los reembolsos, las naves de transbordo, la gestión de las líneas de arrastre, o el procedimiento para tramitar las incidencias.

La Comisión Delegada se constituyó como órgano de gestión del negocio en los asuntos ordinarios de carácter operativo. Estaba formada por el consejero delegado, el presidente y cuatro consejeros seleccionados por el Consejo de Administración.

---

<sup>160</sup> “Por las rutas del noroeste. El País Vasco”, en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.

<sup>161</sup> SEUR España, S.A. se constituyó formalmente, por tiempo indefinido, el día 21 de diciembre de 1984. Su domicilio social se instaló en Madrid, Ctra. de Vallecas-Villaverde, Km. 2.

<sup>162</sup> Estatutos de la Organización SEUR (1987).

<sup>163</sup> Entrevista a Carlos Sanza (3 de marzo de 2011)

Paralelamente se creó en 2009 el Comité de Gobierno, constituido por el presidente, los dos vicepresidentes, anteriormente el consejero delegado y, actualmente, el director general. Sus funciones son de índole cotidiana y se encarga de preparar los asuntos y propuestas que se van a llevar al Consejo.

El nacimiento de SEUR España vino acompañado, asimismo, por la creación de un conjunto de sociedades, con entidad jurídica propia, que se encargaron de desarrollar algunas ramas específicas del negocio, relacionadas con la informática, los seguros, la logística y las inversiones corporativas, entre otros asuntos. Por ejemplo, en 1986 se creó Correduría de Seguros SEUR, a partir del antiguo departamento general de Seguros, para gestionar los seguros de toda la red<sup>164</sup>. Ese mismo año, el Consejo de Administración de SEUR aprobó la creación de Inversora SEUR (Inverseur) con el objeto de aglutinar y gestionar centralizadamente todas las propiedades inmobiliarias del grupo<sup>165</sup>. SEUR España Operaciones, S.A. nació en 1999, por iniciativa de Fernando Rodríguez Sousa, para absorber el negocio de la red de arrastre y la unidad de informática. Se configuró como una sociedad filial al 100 por cien de SEUR España. Centralizar la gestión de estas dos unidades de negocio permitió identificar, desde una sociedad independiente, todos los costes informáticos y de la red de arrastre, e imputarlos adecuadamente al resto de delegaciones.

A finales de los años noventa, y como respuesta al aumento del volumen de negocio y a la necesidad de imponer un control centralizado en el movimiento de paquetes, la división logística se organizó en torno a los tres principales centros operativos de la Península: Madrid, Barcelona y Valencia. Así nacieron SEUR Integración Logística 2000, actualmente SEUR Logística, como filial logística de Madrid; Logística Urgente, actualmente Logística 24, S.A., filial logística de Barcelona; y por último otra sociedad de logística en Valencia. Aunque el negocio logístico quedó centralizado en torno a Madrid, Barcelona y Valencia, algunas delegaciones, como Canarias, La Coruña, Vitoria, Alicante y Asturias, mantuvieron sus filiales de logística independientes. Adicionalmente, en 1999, se creó SEUR Pharma, encargada de gestionar el negocio logístico farmacéutico, y SEUR

---

<sup>164</sup> Correduría de Seguros SEUR, S.A. opera en la actualidad con la vocación de una gerencia de Riesgos, cuyo cometido es dar cobertura a todos los riesgos inherentes a las actividades la compañía. Durante sus largos años de actividad Correduría ha contado con los clientes de SEUR y ha añadido, además, una actuación comercial propia, sumando clientes ajenos a la red que aportan cerca de un veinticinco por ciento de sus ingresos.

<sup>165</sup> Inversora SEUR nació con un capital aproximado de 150 millones de pesetas. Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 6-11-1986.

Frío, sociedad destinada a la gestión del transporte de productos perecederos<sup>166</sup>. Con el tiempo, ambas perdieron su carácter de empresas filiales y sus objetivos fueron incorporados a la empresa como unidades de negocio.

La creación de SEUR España también marcó el inicio de la incorporación de profesionales externos en algunas áreas de gestión de la casa. Su llegada coincidió, asimismo, con la participación cada vez más activa de algunos propietarios, miembros del Consejo de Administración de SEUR España, que fueron involucrándose en temas de índole estratégica<sup>167</sup>.

Al terminar el decenio de 1990 la madurez de la empresa era ya una realidad y los socios se plantearon la posibilidad de que alguna gran empresa extranjera, en concreto la americana UPS, entrara en el accionariado de SEUR. El asunto no prosperó pero el mero hecho de bosquejarlo implicó para muchos de los propietarios una importante toma de conciencia sobre el presente y el futuro de su delegación y de la empresa como conjunto. En cualquier caso, este momento representó el salto definitivo hacia la profesionalización de un Consejo de Administración que, años antes, se había focalizado en los temas operativos del negocio. A partir de aquel momento, se iniciaron en el Consejo debates sobre la propiedad y el futuro de la marca y de un negocio en el que se auguraba la participación de un socio internacional<sup>168</sup>.

### **3.2. Los servicios preferentes y las primeras campañas de publicidad**

En 1985, SEUR gozaba ya de una fuerte implantación en el mercado nacional. Contaba con delegaciones en todas las capitales de provincia y ofrecía, para toda España, una entrega garantizada en 24 horas. De la mano del primer Director General de la empresa, Fernando Rodríguez Sousa, se reglamentó un primer manual de rutas y se estableció la llamada Línea Central. Se llamaba así a la que unía España de norte a sur estableciendo Madrid como punto de enlace pero realizando el trasvase de mercancía bajo

---

<sup>166</sup> En el 2004, el grupo Celesio compró SEUR Pharma con el objetivo de completar su red de soluciones para la industria farmacéutica en el sur de Europa bajo la marca Movianto. A día de hoy el grupo Movianto está presente en diez países europeos. En julio de 2007, Seur Pharma pasa a denominarse Movianto España.

<sup>167</sup> Cabría citar entre ellos a Pedro Cortés, delegado de Valencia, a Alberto Puente, delegado de Asturias y a José Civantos, de Salamanca, que participaron activamente en la constitución de SEUR España. Civantos fue, además, el primer vicepresidente ejecutivo de SEUR que ocupó este cargo en los años 1998-1999 (Entrevista a Fernando Madrigal, 24 de febrero de 2011, y a Alberto Puente, 25 de marzo de 2011)

<sup>168</sup> Inicialmente la marca SEUR fue registrada a nombre de Justo Yúfera al no existir una organización centralizada que asumiera tal función. Su uso era cedido gratuitamente al resto de delegaciones de tal modo que todos se sentían parte del proyecto común. La propiedad de la marca se mantuvo así hasta 1995, en que fue adquirida por SEUR España.



la gestión de SEUR España, aunque en las instalaciones de la delegación madrileña. El cambio respecto a la operativa anterior consistía en que la delegación de la capital dejaba de percibir el 33 por ciento de tránsito y, a cambio, la organización le abonaba una cantidad por el uso de sus instalaciones, maquinaria y personal durante, aproximadamente, las tres horas que ocupaba el transbordo de los paquetes. Este sistema supuso un hito fundamental en la casa, al eliminar el histórico “peaje” que Madrid cobraba por el tránsito de la mercancía, garantizando, al mismo tiempo, un mejor servicio al cliente.

A mediados de los años ochenta, la entrada de nuevos competidores extranjeros y el propio desarrollo de la economía española obligaban a SEUR a emprender ciertas actuaciones estratégicas para fortalecer su cuota de mercado. Una vez garantizado el servicio en 24 horas, las actuaciones siguieron dos direcciones: fomentar la imagen de marca y competir reduciendo tiempos de entrega.

Respecto a la primera dirección, a mediados de 1985 se iniciaron en Madrid y Barcelona los primeros contactos con publicistas profesionales para diseñar el lanzamiento, a escala nacional, de una campaña publicitaria en todos los medios de comunicación<sup>169</sup>. El objetivo era identificar la marca SEUR con la urgencia, y hacer de ella un genérico. Un año después, en 1986, la empresa añadió, en esta misma línea, una nueva iniciativa: el patrocinio de un equipo ciclista profesional. Reynolds, un equipo nacido en 1980, fue la primera apuesta, a la que se sumó, en 1987, el contrato en exclusiva del equipo ciclista Dormilón, que llevaba tres años en la categoría profesional<sup>170</sup>. El desarrollo de las primeras campañas publicitarias dio a la marca SEUR una gran notoriedad, y sentó las bases para la consolidación de una imagen corporativa muy ligada al concepto de rapidez, fiabilidad y seguridad.

Respecto a la segunda línea de actuación, la reducción de los tiempos de entrega, los dos últimos decenios del siglo pasado también trajeron para SEUR cambios en su oferta de servicios. En 1986 SEUR lanzó un nuevo servicio, denominado SEUR 10, que garantizaba la entrega antes de las 10 de la mañana del día siguiente a la recogida del paquete. Un año después se creó el servicio SEUR Mediodía, que aseguraba la entrega en el mismo día en

---

<sup>169</sup> El Consejo estimó que todas las plazas destinarían el 1 por ciento de su facturación para financiar esta iniciativa, dirigida y centralizada desde SEUR España (Actas del Consejo de administración de SEUR España, 5 de marzo de 1985 y 11 de junio de 1985).

<sup>170</sup> Las filas del conjunto sumaban una plantilla de dieciséis ciclistas, con Maximino Pérez como director deportivo. El triunfo más destacado de su primera temporada como equipo SEUR fue la victoria de la cuarta etapa de la Vuelta a España, cosechada por Francisco Navarro Fuster. En la temporada 1989, los fichajes estrella de Jesús Blanco Villar y Marco Giovannetti brindaron al equipo resultados importantes en la Vuelta a España, el Giro de Italia y la Vuelta a Portugal.

provincias de una misma Comunidad Autónoma o, en algunos casos, próximas<sup>171</sup>. SEUR 10 y SEUR Mediodía fueron la vanguardia de otros servicios que vieron la luz en los años noventa, como SEUR 8:30 o SEUR 13:30. Más recientemente, la compañía se ha lanzado hacia nuevos segmentos de mercado, conformando una completa cartera de servicios nacionales e internacionales que se detalla en el apéndice 4.2. En España y Portugal se ofertan servicios de transporte y entrega que cubren diferentes plazos, desde el servicio estándar 24 horas, hasta el de mayor urgencia, que garantiza la entrega en el mismo día de la recogida. La cobertura nacional se completa, además, con servicios marítimos y aéreos que llegan a Baleares y Canarias, a los que se añade un servicio de enlace interinsular así como el acceso, con plazos reducidos, a las islas Madeira y Azores. Los servicios internacionales, por su parte, ofrecen diferentes gamas de producto con el fin de adaptarse a las necesidades del cliente. A este catálogo de servicios se añaden unos productos de fidelización y unos servicios complementarios, destinados a segmentos específicos del mercado. En este aspecto destacan especialmente las soluciones dirigidas al comercio electrónico y los servicios logísticos, dos segmentos en los que reside la clave de futuro del transporte urgente.

### **3.3. Reforzando vínculos: la escisión de Sutransa y sus consecuencias**

El año 1985 vino marcado por dos acontecimientos, de índole diversa, que establecieron un antes y un después en la empresa y que, en cierto modo, estuvieron relacionados. El primero de ellos fue la salida de Ramón Mayo de la delegación de Madrid y su consiguiente abandono, temporal, del gobierno de la compañía. Desde 1971 la delegación madrileña de SEUR había contado con la gestión de uno de los grandes líderes de la empresa. Mayo se había convertido en la mano derecha de Justo Yúfera y su liderazgo, en gran medida de corte informal, fue decisivo no sólo en el crecimiento de la empresa sino también en la consolidación de los vínculos entre todos los socios y en la forja de un espíritu de pertenencia a la empresa<sup>172</sup>. Todo lo señalado explica el fuerte impacto que provocó en la sociedad la separación de Ramón Mayo y Leonor Yúfera, hija de Justo Yúfera, en el año 1985. Este acontecimiento acarreó ciertas tensiones en el terreno operativo y en el propio Consejo de Administración.

---

<sup>171</sup> Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 16 de diciembre de 1987.

<sup>172</sup> En palabras de Fernando Rodríguez Sousa, “el empuje y la visión comercial de Ramón Mayo han hecho que SEUR sea lo que es hoy” (entrevista a Fernando Rodríguez Sousa, 15 de febrero de 2011).

Ramón Mayo decidió abandonar la dirección de la delegación de Madrid y el Consejo de Administración aprobó concederle la delegación de Alicante que se encontraba provisionalmente sin propietario, gestionada por un gerente y a la espera de ser adjudicada a un nuevo delegado<sup>173</sup>. El desplazamiento de Ramón Mayo a Alicante significó su desvinculación temporal del gobierno corporativo de la sociedad, hasta el año 2000 cuando asumió el cargo de vicepresidente ejecutivo. En 1985 SEUR estaba suficientemente institucionalizada como para no depender de una única persona por destacada que fuera<sup>174</sup>.

El segundo suceso fue de mayor gravedad y está relacionado con el anterior. En 1985 la delegación de Barcelona, fundada por Jorge Fernández y dirigida por su hijo Daniel, se escindió de la red SEUR. La fecha no fue casual, porque los socios de Barcelona vieron en la salida de Mayo el momento oportuno para llevar a cabo la escisión que llevaban un tiempo gestando.

Madrid y Barcelona habían mantenido, desde el comienzo de la empresa, una inestable posición de liderazgo conjunto. Un vistazo a los *rankings* que mensualmente publicaba *La revista de SEUR* da buena cuenta de esta trayectoria: entre finales de 1982 y 1985 Madrid mantuvo siempre la primera posición y Barcelona la segunda, ambas a una considerable distancia del resto de delegaciones. La tabla 4.6 recoge, para aquel período, el volumen total de mercancías que mensualmente movieron estas dos plazas. Se añade, en una tercera columna, la cifra correspondiente a la delegación que ocupaba el tercer puesto, que fue Bilbao, salvo en marzo, junio, julio y agosto de 1983, en que Valencia superó a la plaza vasca<sup>175</sup>.

Por otro lado, los socios de Barcelona tampoco se mostraban muy conformes con el canon del 33 por ciento que cobraba Madrid por el tránsito de los paquetes. La Ciudad Condal mantenía un importante tráfico con el sur de la Península, y el obligado tránsito de la capital les resultaba especialmente desfavorable. La disconformidad de Barcelona llegó hasta el punto de no adoptar para su delegación la denominación SEUR, en tanto que la marca era propiedad de Justo Yúfera, y continuaron operando bajo el antiguo nombre de su empresa Sutransa.

---

<sup>173</sup> Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 6 de diciembre de 1985. Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre de 2010)

<sup>174</sup> Entrevista a Manuel Valle (10 de marzo de 2011)

<sup>175</sup> *La revista de SEUR* publicó cifras de movimiento de paquetes hasta el mes de marzo de 1984. A partir de este momento los *rankings* sólo reflejaron las posiciones que ocupaba cada una de las delegaciones.

**Tabla 4.6. Movimiento total de paquetes en kilogramos en las plazas de Madrid y Barcelona, 1982-1984.**

	<b>Madrid</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Tercero en el <i>ranking</i></b>
<b>Noviembre 1982</b>	1.407.669	914.639	263.037
<b>Diciembre 1982</b>	1.576.371	1.093.257	299.139
<b>Enero 1983</b>	1.231.280	761.822	197.714
<b>Febrero 1983</b>	1.313.235	870.801	220.165
<b>Marzo 1983</b>	2.898.265	1.003.602	302.046
<b>Abril 1983</b>	1.539.228	916.124	329.804
<b>Mayo 1983</b>	1.579.131	1.079.899	307.014
<b>Junio de 1983</b>	1.583.269	1.153.706	261.081
<b>Julio 1983</b>	1.547.380	1.265.522	314.256
<b>Agosto 1983</b>	1.186.179	737.475	191.824
<b>Septiembre 1983</b>	1.712.146	1.275.800	915.615
<b>Octubre 1983</b>	1.856.218	1.395.907	345.897
<b>Noviembre 1983</b>	1.890.939	1.531.101	354.650
<b>Diciembre 1983</b>	2.074.629	1.664.674	395.704
<b>Enero 1984</b>	1.809.762	1.491.158	354.173
<b>Febrero 1984</b>	1.886.644	1.564.411	369.231
<b>Marzo 1984</b>	2.109.774	1.582.701	338.595

Fuente: *La revista de SEUR*, varios años.

Todos estos factores acentuaron, con los años, la separación entre Madrid y Barcelona y fueron el caldo de cultivo que gestó la repentina escisión de la delegación barcelonesa en septiembre de 1985. En cuanto se conocieron los hechos, el Consejo de administración de SEUR convocó una reunión urgente para exponer la situación y discutir la estrategia. Esa misma noche se detuvieron los camiones que se dirigían a Barcelona para evitar que Sutransa retuviera la mercancía. La operación fue compleja puesto que muchos de ellos ya estaban en ruta cuando se conocieron las intenciones de Barcelona y en aquellos momentos las comunicaciones no permitían la rapidez que otorgan hoy los teléfonos móviles. Todas las delegaciones de SEUR mandaron personal a Barcelona y muchos delegados se desplazaron personalmente allí. Hubo que movilizar a los trabajadores disponibles, informar a los clientes de la situación, distribuir los paquetes y localizar una nueva oficina y una nave para poder trabajar en Barcelona<sup>176</sup>. SEUR Barcelona quedó

<sup>176</sup> Entrevistas a Gumersindo Andía (14 de julio de 2011), Francisco Salcedo (14 de febrero de 2011), Pedro Cortés (7 de julio de 2011) y Alberto Puente (14 de marzo de 2011).

nuevamente constituida en febrero de 1986, con un capital aproximado de unos veinte millones de pesetas y compartiendo el mismo accionariado de SEUR España<sup>177</sup>

La crisis de Barcelona puso de relieve la fortaleza de los vínculos entre socios y su compromiso con la empresa. El resultado final de la crisis de Barcelona fue doble. Por una parte, la escisión de una delegación tan potente como Barcelona resultó compleja en tanto obligó a SEUR a reorganizar todas las operaciones. También fue traumática desde el punto de vista personal porque Jorge Fernández había sido uno de los dos fundadores de SEUR. Sin embargo, la crisis de Barcelona permitió al mismo tiempo poner de relieve la fortaleza e importancia de los vínculos forjados entre socios y su compromiso con la empresa.

SEUR Barcelona funcionó durante algún tiempo como una sociedad participada por todos los socios de la red. No obstante, el hecho de que no existiera un solo propietario terminó complicando la gestión de una delegación de gran envergadura. A comienzos de los años noventa se gestó, además, un fuerte movimiento sindical al que la empresa no estaba acostumbrada y que complicó, más aún, la vuelta a la normalidad<sup>178</sup>. Una vez atajados los problemas jurídicos, SEUR delegó en Javier Fernández, socio de Valladolid, la gestión de la delegación de Barcelona. La primera y más importante medida que se adoptó fue la división de Barcelona en varias delegaciones comarcales para poder simplificar su operativa. En 1998, SEUR Barcelona quedó finalmente fraccionada en cinco delegaciones jurídicamente independientes, Barcelona, Baix Llobregat, Granollers, Vallés Occidental y Badalona, que fueron paulatinamente adquiridas por otros socios de la red.

---

<sup>177</sup> Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 5-2-1986.

<sup>178</sup> El origen del problema estribaba en una Sentencia del Tribunal Supremo, de 26 de febrero de 1986, que afirmaba la existencia de contrato de trabajo y, por ende, de una relación laboral, en el caso de los motociclistas que, en vehículos de su propiedad, realizaran el transporte de pequeños paquetes y mensajes por encargo de una empresa de transporte urgente. Como consecuencia, los trabajadores autónomos de Barcelona, de forma colectiva, empezaron a demandar una relación laboral con la empresa. Ello implicaba no sólo la obligatoriedad de abonarles un salario, sino también de asumir, de forma retroactiva, las cuotas correspondientes de la Seguridad Social. El resultado fue que SEUR Barcelona llegó a acumular unas abultadas pérdidas anuales. Finalmente, en 1994, como resultado de una enmienda presentada en el Senado por Convergencia y Unió, se añadió una nueva letra g) en el artículo 1.3 del Estatuto de los Trabajadores por la que quedaban excluidos del ámbito laboral todas aquellas personas que prestasen un servicio de transporte al amparo de autorizaciones administrativas y que tuvieran un vehículo de su propiedad. Esta sentencia quedó refrendada de modo definitivo dos años más tarde por el Tribunal Supremo, al establecer que todos los transportistas que requisieran una autorización administrativa para operar, independientemente de cualquier eventualidad, estarían excluidos del Estatuto de los Trabajadores. Como resumen de los cambios jurídicos y laborales en materia de transporte puede verse Luján Alcaraz (2009).

### 3.4. La dimensión internacional

Uno de los capítulos destacados y pendientes de SEUR desde su fundación era la internacionalización de la compañía más allá del concreto caso portugués que, por su situación geográfica, se consideró siempre, y aún hoy lo es, parte del negocio español. En efecto, cuando se creó la red de SEUR, la empresa asignó la actividad en Portugal a los hermanos Cortés, incluyéndose así el mercado luso como una delegación más de SEUR. Rafael y Pedro Cortés simultanearon durante ocho o nueve años la propiedad de la delegación de Valencia con el negocio en Portugal, pero la gestión de la plaza lusa les resultó difícil y terminaron vendiéndola tras dividirla en dos mitades: el norte lo adquirieron los socios de La Coruña, Guillermo Mayo y Teresa Debelius, y el sur un grupo de cuatro propietarios formado por Roberto Ayuso, de Mallorca, Alberto Puente, de Asturias, Javier Velayos, de San Sebastián y Jesús Bravo, de Granada. El negocio en Portugal ha sido especialmente fecundo para SEUR tanto por el intenso movimiento de mercancías como porque las que allí se mueven, al menos en la mitad norte, son, por término medio, de mayor volumen que la que se desplazan en Galicia.

Más allá de la expansión hacia Portugal la presencia internacional de SEUR siempre había sido pequeña y se había ejercido a través de la franquicia de Madrid. Fue la delegación de la capital la que creó a principios de los años ochenta SEUR Internacional, participada al 50 por ciento por Justo Yúfera y los hermanos Vilaplana, agentes europeos de la canadiense Purolator Courier a través de su filial Executive Air Express<sup>179</sup>. SEUR Internacional tenía cedido y explotaba todo el negocio internacional en la provincia de Madrid, así como el tránsito y trasbordo de las expediciones exteriores procedentes de otras plazas. También era la encargada de negociar todos los acuerdos con socios o corresponsales internacionales. En 1987 Purolator puso en marcha una alianza estratégica con la norteamericana Airborne Express<sup>180</sup>. De este modo, SEUR Internacional cambió de operador y comenzó a enviar todas sus expediciones exteriores a través de la red de Airborne, salvo las dirigidas a Portugal.

---

<sup>179</sup> “Servicio Internacional”, en *La revista de SEUR*, n.º 0, febrero 83, p. 4 y “El Patito feo”, en *La revista de SEUR*, n.º 8, diciembre 83, pp. 18-20. Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre de 2010).

<sup>180</sup> Airborne Express era una empresa nacida en 1946 en California para transportar flores desde Hawái al resto de Estados Unidos y que, con el tiempo, se convirtió en uno de los gigantes del transporte urgente en Estados Unidos. Fue adquirida por DHL en 2003. Un resumen de la historia de Airborne se ofrece en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Airborne-Freight-Corporation-company-History.html>, aunque esta página no tiene actualizados los datos más recientes ni el final de la historia de la compañía. Para la historia de Purolator pueden consultarse las referencias de su página web en [http://www.purolator.com/media/corporate/corporate\\_history.html](http://www.purolator.com/media/corporate/corporate_history.html) (Última consulta: agosto de 2015). Airborne Express fue adquirida por DHL en 2003.

Aunque en SEUR nunca existió una estrategia escrita y aprobada por el Consejo para buscar un socio internacional, desde los años noventa la empresa tenía la voluntad y el deseo de vincularse a alguno de los grandes operadores mundiales sin perder la independencia económica o jurídica pero cediendo incluso alguna participación accionarial en el negocio<sup>181</sup>. En 1994, Justo Yúfera, que tenía problemas financieros en la delegación de Madrid, decidió vender SEUR Internacional a sus socios para así sanear sus cuentas<sup>182</sup>. De este modo, SEUR España se hizo con el 100 por cien de SEUR Internacional y aceleró su actividad en el negocio exterior, que hasta entonces había estado limitada por la propiedad en exclusiva de Yúfera.

Con las nuevas perspectivas SEUR redobló los esfuerzos, que ya había iniciado antes, para ampliar sus horizontes exteriores: se trataba, en concreto, de buscar un socio, entre compañías integradoras, que le permitiera acometer inversiones globales en los ámbitos de tecnología, logística y expansión internacional. Hubo negociaciones con UPS, DHL y TNT, pero todas fracasaron, entre otros motivos, por las dificultades operativas para realizar una alianza estratégica con la empresa española<sup>183</sup>. Una alianza suponía la participación del socio extranjero en el capital de todos los socios españoles, cosa difícil de lograr en una realidad tan compleja como SEUR, que estaba formada por más de ochenta empresas jurídicamente independientes. Sólo la valoración económica de todas esas sociedades resultaba, en sí misma, una operación de extraordinaria dificultad. Tal y como se verá en el apartado 4 de este capítulo, hasta el año 2004 no se materializó la entrada de un socio internacional en el accionariado de SEUR, pero el mero hecho de plantearlo, y las dificultades que lo impidieron, pusieron de manifiesto la necesidad de buscar una fórmula jurídica que simplificara y modernizara la estructura de la sociedad.

#### **3.5. El nacimiento de las franquicias**

El último paso para dar forma jurídica a la red SEUR fue regular adecuadamente la relación entre las delegaciones, que hasta entonces quedaba establecida según lo dispuesto en los Estatutos de la Organización. Este documento fue el paso intermedio hasta la

---

<sup>181</sup> Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).

<sup>182</sup> El precio se fijó en 650 millones de pesetas. Acta del Consejo de Administración de SEUR España, S.A., 24 de enero de 1995.

<sup>183</sup> Con UPS, por ejemplo, se había negociado en 1991 durante más de seis meses cuando la multinacional norteamericana llevaba ya dos años en España y acababa de comprar Cualladó. Con DHL se mantuvieron dos negociaciones en diferentes etapas, una primera con la filial española y, años después, con DHL Europa. Igualmente hubo negociaciones con FedEx Europa y también con TNT España.

formalización de los contratos de franquicias. Una comisión formada por directivos de SEUR España y por un grupo de profesionales que incluía a varios propietarios y a segundas generaciones, estimó que la forma jurídica más adecuada para regular las relaciones entre las plazas era el contrato de franquicia<sup>184</sup>. Esta solución ofrecía un menor riesgo, una mayor solidez y garantías de futuro<sup>185</sup>. SEUR España, S.A. era ya la propietaria de la marca y, actuando como franquiciadora, cedía su uso al resto de delegaciones ya denominadas franquicias<sup>186</sup>.

El primer contrato de franquicia se firmó el 1 de enero de 1997 por un plazo de cinco años. Sus principales disposiciones buscaban proteger la marca SEUR y separarla de todas aquellas contingencias que surgieran en plazas concretas. Se trataba, en última instancia, de desvincular la marca entre franquiciador y franquiciados, obligando a estos últimos a eliminar de su denominación social el nombre de SEUR.

Así, a comienzos de 1997, la organización había culminado un largo proceso para conseguir una adecuada forma jurídica que regulase la relación entre todos los delegados y el uso de la marca. Lo que durante muchos años había funcionado mediante acuerdos informales, ya ofrecía una presentación más formal. Era el vestido jurídico necesario para afrontar los avatares que la organización vivió con el cambio de siglo.

#### **4. La puesta en valor de SEUR (2000-2014)**

Para SEUR los primeros años del siglo XXI fueron de gran intensidad y han estado jalonados por acontecimientos que variaron incluso la naturaleza de la empresa. En este apartado se analizan tres de los principales hitos históricos vividos por SEUR en el período 2000-2014. En orden cronológico destaca, en primer lugar, el intento fallido de compra de SEUR que se inició en el año 2000 y fue abortado dos años después. Esta operación frustrada, que tuvo como protagonista a la sociedad de capital-riesgo Vista Capital, supuso la puesta en valor de SEUR y la toma de conciencia de lo que habían logrado en los veinte años anteriores aquellos emprendedores y sus pequeñas empresas familiares de carácter local. Como segundo hito histórico cabría señalar la reordenación jurídica de la sociedad, que en 2001 cambió su denominación social de SEUR España por la de SEUR S.A.,

---

<sup>184</sup> Entrevista a Daniel Fernández De Lis (14 de abril de 2011).

<sup>185</sup> Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 24 de septiembre de 1996.

<sup>186</sup> A mediados de los años noventa, se puso orden también en la propiedad de la marca y el conjunto de propietarios de la empresa, a través de SEUR España, se la compró a Justo Yúfera (Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 18 de mayo de 1995).



modificó en 2003 la relación de los contratos de franquicia firmados en 1997 con sus socios, reorganizó su estructura interna y dotó de entidad jurídica propia, a través de la creación de Fundación SEUR, a la actividad social corporativa que la empresa venía realizando desde antaño. En tercer lugar destaca, en 2004, la entrada en SEUR de GeoPost, filial de transporte urgente de La Poste francesa, que consumó definitivamente los intentos de búsqueda de un socio internacional iniciados años antes y que ha terminado adquiriendo la mayoría accionarial de SEUR, en concreto un 70 por ciento a día de hoy<sup>187</sup>.

El acuerdo con GeoPost permitió a SEUR utilizar la consolidada red exterior de su socio francés y, al mismo tiempo, solucionar la dificultad añadida que planteaba un grupo de propietarios históricos que querían abandonar la empresa. Desde su entrada en la compañía española, GeoPost ha comprado 29 de las sociedades locales que constituían SEUR, alzándose con una participación mayoritaria. Este conjunto de adquisiciones ha permitido además sustituir a quienes deseaban salir de la empresa por un socio transportista con visión de largo plazo. La filial de La Poste trasladó a SEUR la filosofía sobre la compra de empresas extranjeras que venía practicando desde mediados de los años noventa: la adquisición suponía, inicialmente, el respeto al pasado empresarial de SEUR, a la marca como activo de significado valor y validaba, además, la confianza en el equipo español que gestionaba la empresa. Es importante destacar que, durante toda esta etapa de cierta incertidumbre sobre la propiedad de la empresa, las decisiones que afectaron al negocio continuaron obteniendo una aprobación unánime por parte de los socios. En este sentido, puede decirse que SEUR tuvo la habilidad de restringir las controversias al terreno de la propiedad y de la definición societaria de la compañía, sin permitir que perturbaran la consolidación del negocio o su crecimiento. En 2012, una vez alcanzada la mayoría accionarial, SEUR emprendió una reestructuración organizativa que ya ponía de relieve el peso mayoritario del socio francés y su control efectivo de la empresa. En ese año Manuel Valle, que hasta entonces había simbolizado la hegemonía de los socios históricos en la ejecutiva de SEUR, fue relevado por Yves Delmás como presidente de la compañía.

---

<sup>187</sup> La Poste es el principal operador de correo francés y, hasta la liberalización del sector, el concesionario del monopolio por el Estado. Su origen se remonta al siglo XV y al deseo de Luis XI de organizar el transporte de mensajes desde la corte. Desde marzo de 2010 es una sociedad anónima con capital público. Su filial GeoPost agrupa todas las subsidiarias del negocio exprés de La Poste. Fue creada en 2009. Actualmente GeoPost está posicionada como primera empresa francesa en el mercado del transporte urgente y segunda de Europa. <http://www.geopostgroup.com> (Última consulta: agosto de 2015).

#### 4.1. El primer intento de compra de SEUR

En el año 2000, SEUR era una empresa madura y de trayectoria consolidada. Contaba con 83 franquicias distribuidas en 220 poblaciones, sumaba un total de 330 puntos de venta y superaba los siete mil trabajadores. El grupo había facturado en aquel ejercicio 391,32 millones de euros y preveía unos ingresos de 438 millones de euros para 2001. Se acababa de inaugurar el Centro Logístico de Getafe, destinado a procesar las mercancías que cruzaban la Península<sup>188</sup>.

Como se anotó en páginas anteriores, la empresa llevaba varios años buscando alianzas que le permitieran un mayor crecimiento y presencia internacional y, a pesar de los numerosos esfuerzos, no se había alcanzado ningún resultado significativo. Los fracasos en las diferentes negociaciones provocaron un cierto cansancio en los propietarios de SEUR, y comenzó a extenderse entre muchos de ellos la idea de vender el negocio. Algunos carecían, además, de posibilidad de sucesión dentro de la familia lo cual sumaba otro aliciente a la venta. En el caso de los que pensaban permanecer, la entrada de un gran socio exterior suponía una simplificación de la estructura de la sociedad y, con ella, la posibilidad de agilizar la toma de decisiones en ámbitos decisivos, como la inversión en logística y nuevas tecnologías. Desde el punto de vista de la coyuntura económica también el momento, las puertas del año 2000, parecía óptimo para la venta.

Fue precisamente en aquel momento cuando la sociedad de capital-riego Vista Capital, participada entonces al 50 por ciento por el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland, se interesó por SEUR. No era el primer negocio de paquetería que atraía a la empresa del Santander que, a mediados de aquel año, había adquirido Servipack, una pequeña compañía del sector que facturaba en torno a ochenta millones de euros<sup>189</sup>. Las sinergias en el caso de una posible compra de SEUR eran evidentes. Ramón Mayo, entonces vicepresidente ejecutivo de la sociedad, se encargó de tantear a los franquiciados y tan sólo un pequeño grupo, entorno al 10 por ciento de los socios, se mostró inicialmente reacio a la venta<sup>190</sup>. Ese 10 por ciento coincidía, mayoritariamente, con socios de franquicias de tamaño pequeño que, en caso de venta, tampoco obtendrían una cuantía capaz de

---

<sup>188</sup> Sobre el centro de Logística puede verse “SEUR. Límite de entrega: 24 horas”, en *Cinco Días*, 17 de agosto de 2004.

<sup>189</sup> La prensa se hizo eco de la noticia el 15-6-2000 puede verse, por ejemplo en *ABC*, “El BSCH se hace con el control de la empresa logística Servipack”, edición de Madrid, p. 56.

<sup>190</sup> Entrevista a Ramón Mayo (21 de enero de 2010).

hacerles desear a toda costa su retirada del negocio<sup>191</sup>. A ellos se les ofreció la permanencia en la nueva estructura societaria estudiando un contrato de franquicia adecuado a la futura situación.

Las negociaciones entre el fondo de capital riesgo del Banco Santander y SEUR se iniciaron con la aprobación de la mayoría de los propietarios, aunque resultaron más arduas y complejas de lo esperado. La noticia de la compra de SEUR por parte de Vista Capital saltó a la prensa en el verano de 2001<sup>192</sup>. Se anunciaba, en concreto, la firma de una carta de intenciones de compra que daba paso al necesario proceso de análisis de SEUR para consumir la operación. El desembolso de Vista Capital se cifraba en 600 millones de euros a la espera de ratificar la cantidad tras auditar a la empresa paquetera. El preacuerdo preveía una entrada paulatina del nuevo socio: Vista Capital pagaría a la firma del acuerdo cerca del 30 por ciento del precio fijado, los propietarios de SEUR seguirían dos o tres años al frente de la gestión y el resto del pago quedaría supeditado a los resultados que se obtuvieran en ese ínterin<sup>193</sup>.

A pesar de los esfuerzos y del tiempo empleado en la negociación, la operación de compra de SEUR se abortó en la primavera de 2002. La compleja estructura societaria de SEUR complicó en exceso el examen de cuentas y posterior fijación del precio de adquisición de cada una de las franquicias que componían la compañía. Tampoco contribuyó al acuerdo el panorama económico internacional, enrarecido por el ataque del terrorismo islámico a las Torres Gemelas en septiembre de 2001. Lo cierto es que Vista Capital hizo una oferta que SEUR no aceptó, porque proponía una rebaja considerable sobre el precio inicial y con muchos cambios sobre la carta de intenciones firmada<sup>194</sup>. La negativa de SEUR a aquella rebaja marcó el fracaso de una operación que se había anunciado como la mayor de capital riesgo realizada en España<sup>195</sup>.

La venta fallida a Vista Capital abrió para SEUR un camino sin retorno, puesto que algunos de los propietarios habían puesto ya sus expectativas en la salida de la sociedad y

---

<sup>191</sup> Entrevista a Manuel Valle (29 de marzo de 2011).

<sup>192</sup> La noticia fue recogida por la principal prensa económica y generalista española el 27 de julio de 2001. Puede verse, por ejemplo, en *Expansión*, *Cinco Días*, *El País*, o *ABC*.

<sup>193</sup> La fórmula de venta, sustentada en el ejercicio de 2000, era de 6,25 EBITDA más 0,5 por ciento de las ventas, añadiendo además la valoración de los inmuebles para los que se empleaba una fórmula vinculada al EBITDA que generaba y al impacto fiscal de la venta. Entrevista a Carlos Sanza (3 de marzo de 2011), y a Daniel Fernández de Lís (14 de abril de 2011).

<sup>194</sup> Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).

<sup>195</sup> La prensa recogió ampliamente la noticia el 25 de abril de 2002. Puede verse en medios económicos, como *Expansión* o *Cinco Días*, y en todos los diarios de tirada nacional como *ABC*, *La Vanguardia* o *El País*.

encontraban difícil volver a la situación anterior. Sin embargo, cualquier posibilidad de venta para los socios que lo deseaban parecía irrealizable sin una simplificación jurídica que facilitara futuras negociaciones. Durante el proceso mantenido con Vista Capital se emprendieron, de hecho, importantes proyectos para reorganizar la estructura de SEUR con vistas a un posterior cambio en el accionariado. Se trataba de hacer un esfuerzo de ajuste y ordenación jurídica para consolidar un proyecto de futuro acorde con todas las sensibilidades y preferencias de las familias de SEUR. De este esfuerzo, que se tradujo en diversos e importantes hitos jurídicos para la compañía, se ocupa el siguiente apartado.

#### **4.2. La ordenación jurídica de SEUR**

Los primeros años del siglo XXI fueron los de la definitiva ordenación jurídica de SEUR. En el año 2001 la empresa franquiciadora cambió su denominación social de SEUR España por la de SEUR S.A. Para esta operación se aprovechó la escritura de fusión de tres filiales que existían en aquel momento: Trust Inversiones S.A., una empresa inmobiliaria dedicada a la compra de activos para el negocio, Central de Suministros y Contratos, central de compras del grupo, y Sedil, S.A., una sociedad instrumental de SEUR España dedicada a la compra de franquicias en situación financiera difícil que actuaba como cabecera o holding de algunas de ellas. Estas tres sociedades se fusionaron en 2001 con SEUR España y adquirieron en ese mismo año SEUR S.L., empresa cabecera de las franquicias de Canarias y propiedad de Manuel Valle. Las cuatro citadas configuraron una nueva realidad jurídica que se registró como SEUR S.A.

Dos años después del nacimiento de SEUR S.A., concretamente el 1 de marzo de 2003 la empresa logró el consenso necesario para firmar un nuevo contrato de franquicia con todas sus delegaciones<sup>196</sup>. Tras la operación de Vista Capital los socios de SEUR cayeron en la cuenta del valor de sus negocios locales y buscaron su protección mediante este nuevo acuerdo. Era evidente, asimismo, que tarde o temprano algún socio de gran calado arribaría en el negocio y parecía necesario salvaguardar los intereses de quienes decidieran permanecer en la sociedad<sup>197</sup>. El nuevo contrato blindaba, en efecto, a los franquiciados: su duración se alargaba a veinte años con ocho prórrogas de diez años cada

---

<sup>196</sup> El acuerdo se aprobó en la Junta de accionistas celebrada el 20 de febrero de 2003 con una representación del 97 por ciento del capital. A favor votó el 75,7 por ciento del capital social. En contra el 21,06 por ciento y se abstuvo el 0,1437 por ciento del capital social. Acta de la Junta General de Accionistas (20-3-2003).

<sup>197</sup> En palabras de Manuel Valle, presidente de SEUR entre 2005 y 2012, todos los que no tenían intención de vender deseaban proteger la propiedad de sus franquicias frente a la entrada de un tercero que pudiera hacerse incluso con la mayoría de la empresa (Entrevista a Manuel Valle, 29 de marzo de 2011).

una, es decir, un total de cien años. Los nuevos contratos incorporaban, además, una serie de garantías a favor de los franquiciados para que no se les pudiera rescindir su contrato y que, en el supuesto de hacerse, fuera con una indemnización de daños y perjuicios equivalente al valor de la venta. Reforzaban, en conjunto, el resto de las facultades del franquiciado y acentuaban la atípica estructura de SEUR en la que el franquiciado ha tendido secularmente a potenciar su peso frente al franquiciador.

En aquel mismo año, cuando ya estaban firmados los nuevos contratos de franquicias, se produjo otro intento de compra de la sociedad esta vez gestionado a través de la norteamericana Merrill Lynch. El fracaso de este segundo intento lanzó a la búsqueda de compradores, por su cuenta, a las franquicias más interesadas en la venta, en especial las franquicias de Madrid y Salamanca. La situación financiera de Madrid había mejorado notablemente tras algunos años, entre 1994 y 1997, de dificultades. Sin embargo, la recuperación financiera no disolvió los conflictos laborales que lastraban a la sociedad y provocaban las quejas continuadas del resto de socios. En 2002 Madrid era la principal franquicia de la red y sumaba el 25 por ciento de su negocio total. Las huelgas de repartidores y las tensas relaciones entre la patronal y los representantes de los trabajadores eran un acicate más para que Justo Yúfera y su familia desearan la venta de la franquicia. La venta de Madrid supuso un punto de inflexión en la historia de la sociedad y permitió la entrada de GeoPost tal como se relata en el próximo apartado.

#### **4.3. La venta de Madrid y la entrada de GeoPost**

En el año 2003, cuando SEUR había perfilado ya su definición jurídica, la casualidad quiso que coincidieran en el tiempo dos acontecimientos que marcaron la historia de la empresa. En primer lugar, DHL compró la red mundial de Airborne, lo cual forzaba a SEUR a utilizar la citada red, ahora en manos de un competidor, o bien le dejaba sin correspondientes internacionales en caso de renunciar a trabajar en ella. Esta tesitura acentuó el deseo de un socio internacional que facilitara una red alternativa.

El segundo acontecimiento afectaba a GeoPost, la filial de La Poste francesa que concentra a todas las empresas de transporte urgente del grupo. GeoPost acababa de romper su alianza con la española Correos dejando a la empresa francesa sin presencia en nuestro país<sup>198</sup>. En definitiva, en el año 2003 GeoPost buscaba socio en España y SEUR,

---

<sup>198</sup> En 1999 La Poste había firmado un acuerdo con el operador postal Correos para compartir al 50 por ciento la propiedad de la empresa Chronopost. Ello permitía a los franceses trabajar en España de la mano de

por su parte, necesitaba un socio extranjero que le asegurara el acceso a una red internacional alternativa a la que siempre había utilizado y ahora se encontraba en manos de la competencia. GeoPost tenía por entonces un acuerdo con FedEx que hacía especialmente atractiva su red internacional. La relación entre las dos empresas, que tenían una clara coincidencia de intereses cruzados, se estableció a través de un amigo alemán de Justo Yúfera que, en el verano de 2003, informó a GeoPost sobre el posible interés de SEUR hacia el socio francés como aliado internacional y también sobre el deseo de Yúfera de vender la franquicia de Madrid. Inmediatamente comenzaron las negociaciones con la empresa francesa.

El acuerdo más fácil y rápido de consumar fue la entrada de GeoPost como socio internacional de SEUR. El 21 de enero de 2004 se presentó a los propietarios la propuesta de una alianza estratégica con el socio francés que incluía, como futura posibilidad, la entrada de GeoPost en el accionariado de SEUR Internacional<sup>199</sup>. GeoPost tenía una carta de presentación impecable: en 2002 había alcanzado un 8,5 por ciento de la cuota de mercado en Europa lo que le situaba en el tercer lugar sólo superado por Deutsche Post/DHL, que lideraba el mercado con un 21 por ciento, y TNT con un 9,5 por ciento de cuota. Era en aquel momento el número uno del transporte urgente francés, el número dos en Suiza, Portugal e Irlanda y el cuarto operador en el Reino Unido. GeoPost entregaba más de 370 millones de paquetes al año, contaba con 18.500 empleados, más de 750 agencias y almacenes, y una facturación que, sin incluir la refacturación entre empresas, superaba los 2.000 millones de euros.

Como expuso Ramón Mayo a sus socios, tanto GeoPost como SEUR habían quedado libres de sus respectivos compromisos contractuales con terceros, justo en aquel momento, y se podía establecer un calendario para la alianza que estaría marcado por tres etapas: en primer lugar, a partir del 2 de febrero de 2004, SEUR canalizaría todos sus envíos de exportación a los cinco continentes a través de la red de GeoPost y FedEx. En segundo lugar, durante el primer semestre de 2004, SEUR entregaría paulatinamente sus

---

un operador histórico como Correos, y para Correos suponía la oportunidad de dar el salto al transporte urgente. En 2001, un nuevo acuerdo permitía a Correos hacerse tanto con la mayoría accionarial como con la gestión y dirección de Chronopost, que poco tiempo después cambió su nombre por Chronoexpress y, en 2014, por Correos Express. Sin embargo, pronto surgieron problemas para la gestión conjunta de la sociedad principalmente porque Correos no compartía la orientación estratégica del negocio, como se puso de manifiesto en el desacuerdo sobre la compra de Servipack por parte de Correos a Vista Capital en el verano de 2002. Las desavenencias hicieron que GeoPost se retirara definitivamente de Chronoexpress al año siguiente (Entrevista a Yves Delmás, 25 de febrero de 2011).

<sup>199</sup> Esta presentación se anunció en el Consejo de Administración celebrado el 20 de enero de 2004, punto primero del orden del día.

exportaciones por carretera dirigidas a Europa a la red GeoPost, una vez se perfeccionara la integración informática necesaria. Por su parte, GeoPost comenzaría a entregar a la red SEUR un porcentaje de sus envíos para su distribución en España. Por último, en julio de 2004 la integración quedaría consumada: SEUR España y Portugal harían todos sus envíos internacionales a través de la red GeoPost; al mismo tiempo, todos los envíos de GeoPost con destino a España serían entregados por SEUR y el tráfico *courier* y de carretera con origen en Portugal y destino en España lo realizaría SEUR. Poco tiempo después, y tal como se había acordado, SEUR S.A. vendió el 40 por ciento de SEUR Internacional Express S.A. a GeoPost. El nuevo Consejo de Administración de la sociedad pasó a tener cinco miembros, tres de SEUR, S.A. y dos de GeoPost<sup>200</sup>.

Si el acuerdo para el negocio internacional fue sencillo por las sinergias entre compañías, la venta de la franquicia de Madrid resultó mucho más compleja. Finalmente, el 14 de mayo de 2004 la Junta de Accionistas dio luz verde a la entrada de GeoPost con el voto a favor de dos terceras partes del accionariado y la oposición de un tercio que incluía la delegación de Madrid y un pequeño número de franquicias<sup>201</sup>. La oposición de Madrid se explica porque Justo Yúfera había comprometido la venta de su delegación con las sociedades de capital riesgo Bridgepoint y JP Morgan Partners. Sin embargo, la Junta General de Accionistas permitió que SEUR ejerciera el derecho de tanteo que le correspondía contando con GeoPost como socio financiero de la operación. De este modo, el 15 de junio de 2004 SEUR S.A. ejerció el derecho de tanteo mediante una filial inactiva, SEUR Frío. Aquel mismo 15 de junio se formalizó también la entrada de GeoPost en SEUR Frío como propietario del 60 por ciento de su capital social y se nombró el nuevo Consejo de esta empresa con tres representantes de GeoPost. En noviembre se renovó además el Consejo de Administración de SEUR S.A., previa elección de representantes de los socios españoles por votación de sus compañeros. Se ratificó a Ramón Mayo como

---

<sup>200</sup> Como complemento a estos acuerdos SEUR S.A. traspasó a la empresa alemana Celesio A.G. el 75 por ciento del capital de SEUR Pharma S.A., incluyendo en esta transacción una opción de compra sobre el 25 por ciento restante. Esta operación, que había comenzado a gestarse a principios del año 2004, permitía, a un mismo tiempo, cancelar una unidad de gestión muy compleja por los fuertes cambios legislativos y de competidores que se habían producido en este segmento del mercado y ganar algo de liquidez para la compra de la franquicia de Madrid (Acta del Consejo de Administración de SEUR S.A., 27 de abril de 2004).

<sup>201</sup> Entre los que se opusieron figuraban, entre otros, Burgos, Valladolid, Logroño, Zaragoza y Soria. Acta de la Junta General de Accionistas de SEUR S.A., 15 de mayo de 2004.

presidente de la Sociedad y a Fernando Rodríguez Sousa, como consejero delegado. Por parte francesa se incorporaron Yves Delmas y Claude Béglé<sup>202</sup>.

La compra de Madrid supuso un excelente acuerdo para GeoPost y varió ciertamente la estrategia de la empresa francesa con respecto a la española<sup>203</sup>. GeoPost había iniciado su relación con SEUR bajo el deseo de actuar como socio internacional. Sin embargo, la propiedad de Madrid, una de las mayores franquicias de SEUR, convertía ahora a la empresa francesa en copropietaria del negocio. La ruptura del acuerdo de GeoPost con FedEx en 2006 acentuó aún más la vocación nacional de SEUR y, por tanto, la de GeoPost en España. Aunque el socio extranjero no deseaba de forma inmediata el control de la empresa, sí que percibía los beneficios de adquirir un porcentaje suficiente para mantener una relativa seguridad jurídica. Ciertamente era que no había peligro de *transfuguismo* en SEUR, pero una venta conjunta de varios propietarios a un único comprador podría hacer peligrar su estabilidad. En el año 2008, ese peligro se convirtió en una realidad próxima, como se explica en el próximo apartado, y acentuó, para GeoPost, la necesidad de convertirse en el mayor propietario de SEUR.

#### **4.4. La consolidación de la empresa en torno a GeoPost**

La entrada de GeoPost en SEUR marcó el inicio de una nueva etapa para la empresa española de transporte urgente marcado por el proceso de concentración de franquicias que ya se había iniciado antes de la llegada del socio internacional pero que se acentuó más con su presencia.

Aunque el proceso de concentración de franquicias había comenzado antes de la entrada de GeoPost, podría decirse que la operación de Vista Capital despertó el interés de algunos socios históricos por las operaciones de compra-venta<sup>204</sup>. No es casualidad que muchas de las operaciones se consumaran poco después de fracasar la venta a la sociedad

---

<sup>202</sup> Acta de la Junta General Extraordinaria celebrada el 30 de noviembre de 2004, SEUR, punto cuarto. Decisión recogida también en el acta del Consejo de Administración de SEUR, 30 de noviembre de 2004, punto primero.

<sup>203</sup> Los directivos de GeoPost compraron la franquicia de Madrid con la satisfacción de saber que entraban a formar parte de una red estable y sin aparentes riesgos inmediatos. Sabían que las negociaciones dentro de SEUR siempre serían complejas por su estructura societaria, pero esa complejidad era, al mismo tiempo, seguridad: en efecto, que los franquiciados fueran propietarios minimizaba los riesgos de huida que tanto daño habían hecho a otras empresas del sector. Cabe recordar que Nacex, por ejemplo, se había formado a partir de una escisión de MRW (entrevista a Yves Delmás, 25 de febrero de 2011).

<sup>204</sup> En el año 1990 Manuel Valle había sumado a su delegación tinerfeña la compra de la empresa que operaba en Las Palmas.



de capital riesgo participada por el Banco Santander. Por ejemplo, de la mano de Julián Recuenco, la franquicia de Málaga, que se había expandido ya en los años noventa mediante la adquisición de Melilla, dio un gran salto adelante en 2003 con la compra de Sevilla. Aquel mismo año, uno de los “grupos fuertes” entre los franquiciados históricos, formado por los dueños de Asturias, San Sebastián, Mallorca y Granada, que ya se habían vinculado entre sí a mediados de los años noventa mediante la adquisición de todas las franquicias de la mitad sur de Portugal, compraron, además, la de Salamanca<sup>205</sup>. En el año 2003 los propietarios de las franquicias citadas, Alberto Puente, Javier Velayos, Roberto Ayuso y Jesús Bravo, se hicieron con la franquicia de Castellón y un año después con la de Valladolid, esta vez asociados a Manuel Valle. La concentración de franquicias se convirtió así en una tónica general a la que se unió SEUR GeoPost como comprador en solitario con la adquisición, entre otras, de las franquicias de Bilbao, Zaragoza y Soria en 2005, y las de Gerona y Granollers en 2006. Por su parte la franquicia de La Coruña, que en tiempos había crecido con la incorporación de la mitad norte de Portugal, protagonizó una nueva ampliación al sumar, también en 2005, la de Santiago de Compostela. En ese mismo año Burgos se puso a la venta y pasó a manos de los propietarios de Vitoria, Logroño, Santander y San Sebastián, así como del expropietario de Bilbao, José Fuentes.

Desde el año 2004 GeoPost ha adquirido las suficientes franquicias hasta completar la propiedad total de las que recoge la tabla 4.7. La adquisición de aquellas franquicias le ha permitido alcanzar algo más de un 70 por ciento del capital de SEUR S.A., y con ello, la tranquilidad jurídica tan deseada. El aspecto más destacable de estas complejas negociaciones es que las decisiones del Consejo de Administración que afectaban al negocio siguieron obteniendo una aprobación unánime a lo largo de toda la negociación: tanto los que querían irse como los que deseaban la continuidad supieron preservar la buena marcha de la empresa a pesar de los problemas suscitados por la propiedad de SEUR.

El proceso de clarificación y compra de franquicias sirvieron para dotar a SEUR de una organización consistente cuyo esquema aparece reflejado en el apéndice 4.3. La entrada de GeoPost ha cambiado de forma definitiva la naturaleza de SEUR: lo que nació como un grupo de emprendedores y se configuró como un conjunto de empresas familiares asociadas, se ha transformado en una empresa que ha perdido buena parte de su carácter

---

<sup>205</sup> Entrevista a Antonio, José y Juan Ramón Civantos (8 de marzo de 2011).

familiar para incorporarse al mercado global ganando, a cambio, la participación significativa de una de las multinacionales más destacadas del sector en Europa.

**Tabla 4.7. Franquicias adquiridas por GeoPost**

<b>Franquicia</b>	<b>Año de adquisición</b>	<b>Vendedor/Comprador</b>
Albacete	2009	Elías García Recuenco / SG
Asturias	2013	Alberto Puente / G
Badalona	2009	Familia Salvador / SG
Baix Llobregat	2006	Javier Fernández / SG
Bilbao	2005	José Fuentes / SG
Cartagena	2009	José Albertos López / G
Córdoba	2009	José Luis Gálvez / G
Gerona	2006	Javier Rasquí y Francisco J. Medrano / SG
Granollers	2006	José Luis Ballvé y SEUR S.A. / SG
Guadalajara	2013	Antonio Rodríguez y M <sup>a</sup> Ángeles Mínguez / G
Huesca	2014	Yolanda Salvador, Carlos Salvador, Ricardo Salvador, Marcos Salvador y María Millán / G
Ibiza	2015	Manuel Abelleira / G
Lugo	2009	José Andrés Estévez / G
Madrid	2004	Justo Yúfera / SG
Málaga	2012	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco / G
Mallorca	2014	Roberto Ayuso y Esther Pérez / G
Melilla	2012	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco / G
Menorca	2014	Roberto Ayuso / G
Ourense	2009	Camilo López / G
Palencia	2009	Yolanda Fernández / G
Salamanca	2013	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos y Jesús Bravo / G
Santander	2007	Francisco Salcedo / SG
Segovia	2009	Camilo López / G
Sevilla	2012	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco / G
Soria	2005	Familia de la Rosa / SG
Teruel	2009	Aniceto Guillén / G
Vallés Occidental	2009	Clemete Pueyo, Eloy de la Rosa y SEUR S.A. / SG
Zamora	2012	Antonio Civantos / G
Zaragoza	2005	Eloy de la Rosa / SG

Notas: SG (SEUR GeoPost S.L.) y G (GeoPost España Parcel S.A.)

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la asesoría jurídica de SEUR.

## 5. Conclusiones

La historia de SEUR puede resumirse en las cuatro grandes etapas que ha descrito este capítulo: (i) los difíciles arranques del negocio hasta la década de 1970; (ii) los años de la construcción de la red hasta 1984; (iii) los años del crecimiento, la profesionalización y ordenación jurídica del negocio hasta el final del siglo XX; y (iv) la etapa de la búsqueda del socio internacional y de consolidación de la empresa en torno a GeoPost, durante el siglo XXI. A lo largo de estas cuatro etapas hubo dos grandes elementos que se mantuvieron constantes. El primero es la capacidad emprendedora de los hombres y mujeres de SEUR y el segundo, el trasfondo social de la empresa que actuó como columna vertebral del negocio y que definió unos modos de hacer particulares.

La capacidad emprendedora de SEUR es evidente desde sus orígenes, pero no exclusiva de ellos. Sus fundadores, Justo Yúfera y Jorge Fernández, transformaron una idea creativa en proyecto empresarial y entendieron que el tiempo constituye un intangible de inconmensurable valor por su carácter de bien escaso. La idea de negocio de SEUR fue ciertamente original y adelantada a la época en que se gestó, porque los fundadores de SEUR comenzaron a trabajar en este mercado treinta años antes que el resto de competidores. Incluso si la comparamos con los operadores internacionales, su carácter pionero es también especialmente significativo: de los cuatro grandes del transporte urgente a escala global, sólo UPS es anterior a SEUR y la empresa española es, por su parte, más longeva que TNT, FedEx y DHL.

La capacidad de anticipación de SEUR es aún más llamativa si consideramos que la empresa surgió en un país de la periferia europea, con un mercado atrasado, cerrado al exterior y en medio de perspectivas de crecimiento muy limitadas. En este sentido, los fundadores de SEUR tuvieron la capacidad de insistir, comenzar y recomenzar el negocio e imprimir un cambio en dos sectores económicos, el transporte y los servicios postales, que llevaban años operando de la misma manera. Al sector del transporte añadieron la mentalidad de servicio y al postal el concepto de valor añadido. El salto era cualitativo y SEUR no se incorporaba al mercado para vender envíos sino para vender un valor añadido: el ahorro de tiempo.

La vocación emprendedora también es evidente en la decisión de crear una red de transporte por carretera cuando el atraso de España en este terreno era patente. SEUR apostó por los camiones y abandonó del ferrocarril para el transporte de paquetes de una manera pionera, lo que le otorgó una ventaja comparativa frente al resto de competidores.

Cuando SEUR llevaba apenas un quinquenio sobre ruedas, el Gobierno español aprobó un plan de carreteras que fue ratificado en la primavera de 1986. Este plan, que duró hasta 1993, hizo posible la construcción de 3.436 kilómetros de autovías y carreteras, el acondicionamiento de más de seis mil de carácter nacional y el de un millar de kilómetros en zonas urbanas y poblaciones de menos tamaño. A este esfuerzo siguió el Plan Director de Infraestructuras (PDI), aprobado el 4 de enero de 1994 y refrendado por el Congreso de los Diputados en diciembre de 1995. Este plan, vigente hasta 2007, fue el responsable de que España afrontara el segundo decenio del nuevo siglo con una red de vías de alta capacidad que superaba los quince mil kilómetros y suponía el 9,4 por ciento del total de carreteras de España. Nuestro histórico atraso vial quedaba olvidado y el país se convertía en uno de los más destacados del mundo por la extensión en kilómetros en relación con su tamaño. SEUR había acertado plenamente al centrarse en el transporte por carretera antes incluso de que la red fuera la que hoy conocemos y, como resultado, ya se encontraba preparada cuando se constituyó.

La historia de SEUR también pone de relieve la importancia de las redes sociales en la materialización y desarrollo de una iniciativa emprendedora. Tal y como se ha mostrado en estas páginas, el crecimiento de SEUR vino apoyado por la construcción de una amplia red de socios que funcionó, durante años, bajo acuerdos informales y sostenida por unos fuertes lazos de confianza entre socios. Su capacidad para mantener esas redes formales e informales es, en buena medida, uno de los factores clave que explican la supervivencia de la compañía, en especial durante los años en que el negocio aún no había despegado.

En la construcción de los vínculos de confianza entre socios fue determinante la labor de dos miembros de la empresa, dos grandes líderes que fueron capaces de imprimir a los nuevos llegados con el carácter familiar y los valores de la compañía y de promover la cohesión entre todos los socios. Me refiero a Ramón Mayo y a José Fuentes. En todo momento el resto de miembros les identificaran como las dos “cabezas visibles” de SEUR. Su papel se concretó en ofrecer al resto de socios un inestimable soporte técnico, económico y emocional, además de liderar el desarrollo de la compañía en dos grandes líneas: la creación de la red nacional, en la que destacó Ramón Mayo, y el progreso tecnológico de SEUR, de la mano de José Fuentes. A partir de 1984, con la profesionalización de la casa, el liderazgo adoptó un carácter más formal que, si bien era necesario para enfrentar los cambios en el mercado y para imprimir un carácter más estratégico al negocio, no eliminó la autoridad informal que seguían teniendo Ramón Mayo

y José Fuentes. El cambio tuvo más que ver con la formalización de unas reglas de juego y unos modos de hacer particulares que, de una manera informal, ya venían dándose antaño.

## Capítulo 5

### El operador postal en el sector del transporte urgente. Un *late-mover* (1980-2014)

“The situation among PostEurop members is very different. All members are responding to challenges (...) but they are responding to them at very different speeds and some are better or differently positioned than others. (...) Many operators are restructuring in one way or another, and this is not a one-time exercise, but usually a gradual approach from state-owned to part-privatised to fully-privatised, which does not mean that full privatization is always the end of the process. Many other operators are entering into alliances (...) with other operators or companies outside their own scope to increase service offering and improve their market positions. And most operators are faced with some form of new and changing regulatory environment, not all of them at the same time, and not all of them with the same environment”. Mark Pouw, Foro Postal Europa-América, 2002.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

1. El contexto sectorial: los servicios postales
2. El contexto legal: evolución y tendencias liberalizadoras
  - 2.1. Los primeros pasos en la liberalización del sector en España (1960-1991)
  - 2.2. El Libro Verde sobre el Desarrollo del Mercado Único de los Servicios Postales (1992-1997)
  - 2.3. La liberalización del mercado postal español (1998-2011)
3. El operador público en el sector del transporte urgente
  - 3.1. Los antecedentes de la urgencia: el servicio postal español hasta 1980
  - 3.2. Correos en el sector del transporte urgente
    - 3.2.1. El desembarco de la urgencia: el Postal Exprés (1981-1991)
    - 3.2.2. La estrategia del cambio: los planes corporativos (1992-1998)
    - 3.2.3. Inmerso en la urgencia: liberalización, competencia y diversificación (1999-2014)
4. Conclusiones

**Introducción<sup>206</sup>**

Es conocida la importancia económica y social de los servicios de comunicaciones y, especialmente, de los servicios postales que conforman un elemento clave para la cohesión social y económica, el incremento de la competitividad de las empresas, el desarrollo del comercio y el crecimiento económico en general. “Buenos servicios postales constituyen un motor de crecimiento económico, mientras que malos servicios postales producen un efecto debilitador, tanto económica como socialmente”<sup>207</sup>. Así lo ha considerado la Unión Europea que, desde los años noventa del siglo XX, ha introducido numerosas medidas para hacer del correo un servicio eficiente, competitivo, de calidad y socialmente asequible, tal y como se desprende de las Directivas 97/67/CE, 2002/39/CE y 2008/6/CE.

También la literatura académica ha destacado la importancia económica y social de los servicios postales. De ello han dejado buena constancia Ángel Bahamonde, Gaspar Martínez y Luis Enrique Otero, insistiendo en la particular importancia del correo para la articulación real de España desde 1850 (Bahamonde et al., 2000).

Como resultado de sus características tecnológicas y de su importancia política, económica y social, este sector ha sido tradicionalmente un monopolio natural y, en la mayoría de países, los servicios postales han sido prestados por el propio Gobierno en régimen de monopolio<sup>208</sup>. En las últimas décadas, las condiciones monopolísticas en las que, por siglos, se habían desarrollado los servicios postales han experimentado notables transformaciones. La globalización, la creciente competencia de otros medios de comunicación y la liberalización del sector, impuesta por la Unión Europea, han introducido notables amenazas y oportunidades al entorno en el que tradicionalmente los correos se habían desenvuelto. La emergencia y el constante desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) también han acentuado este proceso de cambio y han influido fuertemente en las costumbres de los ciudadanos y de las empresas, hasta el punto de cambiar el tipo de servicios demandados.

---

<sup>206</sup> Este capítulo procede de información recopilada en el Museo Postal y Telegráfico. Quiero agradecer a sus miembros, en especial a Yolanda Estefanía, Teresa del Valle (Biblioteca), Pedro Navarro Moreno y Gaspar Martínez Lorente (Unidad de Documentación y Estudios Históricos) su generosa ayuda.

<sup>207</sup> Libro Verde de la Comisión Europea sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales, (1992).

<sup>208</sup> En el caso español, históricamente el correo postal aparece como una regalía vinculada a la Corona que, sin embargo, se explotaba por particulares en régimen de arrendamiento o concesión administrativa. No fue hasta el siglo XVIII cuando los servicios postales pasaron a ser gestionados directamente por el Estado.

Como respuesta a estos factores, los operadores públicos han hecho frente a su histórica y excesiva especialización en las actividades postales tradicionales, replanteándose su estrategia y ampliando su concepción de negocio. Además, la entrada de nuevos competidores en el mercado tras su liberalización ha hecho, si cabe, más urgente la modernización de los correos públicos. Las alternativas, muy ligadas a la innovación de productos y de procesos, han tratado de garantizar la supervivencia de los servicios postales reforzando su presencia en los mercados con mejores expectativas de rentabilidad y futuro. Entre ellos, el sector del transporte urgente ha sido y es una de las opciones clave para asegurar la continuidad de los operadores postales. La internacionalización mediante operaciones de adquisición y alianzas y la adopción de nuevas estructuras organizativas y formas jurídicas más flexibles son otras de las estrategias que han adoptado los operadores postales. Los ejemplos son variados. En algunos países, como Holanda, Alemania o Suecia, el sector postal se ha privatizado. En otros países europeos, como España o Bélgica, se optó sin embargo por crear empresas públicas o sociedades anónimas con mayoría de capital público (Escribano et al., 2003).

La sociedad Correos y Telégrafos, hoy redefinida como Grupo Correos, es el operador público encargado de la prestación del servicio postal en nuestro país. Desde su normalización en 1873 como Cuerpo de Correos y Telégrafos, esta institución ha vivido un enorme proceso de transformación caracterizado por una progresiva desvinculación de la administración del Estado. Correos ha experimentado cambios en su estatus jurídico, en su estructura empresarial, en su orientación estratégica así como en la propia organización y concepción del servicio postal. A su vez, este servicio ha pasado por el control y la gestión de diferentes instituciones, desde los Ministerios de Gobernación hasta el Ministerio de Fomento que tiene atribuidas en la actualidad las competencias en materia de regulación postal. Históricamente, Correos ha desarrollado su actividad bajo el amparo del monopolio postal que le atribuía, en régimen de exclusividad, la prestación de los servicios postales básicos. La liberalización del sector cambió este panorama y, desde enero de 2011, el operador público compite en libre concurrencia con el resto de empresas del sector. Como cabría esperar, el mercado postal español se ha plagado de empresas privadas muy atentas a las oportunidades de negocio que se abrían ante la progresiva apertura del sector. Paralelamente, Correos ha tenido que buscar nuevas alternativas para asegurar su propia supervivencia, amenazada por la pérdida del mercado reservado y por la competencia de otros medios de comunicación consolidados o emergentes.



En líneas paralelas a otros correos públicos europeos, el operador español ha buscado abrir nuevos mercados, más rentables y con mejores expectativas de crecimiento que el correo tradicional, pero sin renunciar a él. El reto de su adaptación radicaba en alcanzar una adecuada conjunción entre la prestación de un servicio público, como el correo postal, y la diversificación del negocio, propia de una empresa competitiva. Esta última estrategia se consumó a través de la entrada en mercados como los servicios financieros, la logística o la paquetería urgente, y en la ampliación de su cartera de productos.

El objetivo de este capítulo es estudiar la entrada y la trayectoria de Correos en el sector del transporte urgente prestando atención a los cambios legislativos y económicos que afectaron al sector postal tradicional y propiciaron el desembarco del operador público en el negocio de la urgencia. El capítulo se estructura en cuatro apartados. El primero define metodológicamente los servicios postales y concreta el alcance del sector. El segundo estudia los cambios legislativos que éste ha experimentado desde los años noventa del siglo XX. El tercero se centra en la trayectoria de la empresa Correos y Telégrafos en el mercado español del transporte urgente, con especial atención a su situación de partida, a sus primeras actuaciones en este mercado y a su posicionamiento reciente, repasando las estrategias implementadas y sus determinantes. El capítulo se cierra con un apartado de conclusiones.

#### **1. El contexto sectorial: los servicios postales**

Al igual que en el capítulo dos se definieron con exactitud los servicios de transporte urgente, es preciso especificar aquí qué se entiende por servicios postales, a fin de entender la línea divisoria entre ambos segmentos que, como ya he indicado, han tendido a confluir en un mismo mercado.

Bajo la rúbrica de servicios postales se incluyen una serie de actividades de interés económico general, de naturaleza diversa y que actualmente deben prestarse en un régimen de libre competencia<sup>209</sup>. La ley 43/2010 de 30 de diciembre define a los servicios postales como “cualesquiera servicios consistentes en la recogida, la admisión, la clasificación, el transporte, la distribución y la entrega de envíos postales”. Se entiende por envíos postales

---

<sup>209</sup> Ley 43/2010 de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal.

todos aquellos objetos destinados a ser expedidos a la dirección indicada e incluyen los envíos de correspondencia (básicamente cartas, tarjetas postales y paquetes hasta un determinado peso), así como la publicidad directa, los libros, catálogos, diarios y publicaciones periódicas<sup>210</sup>.

Las tendencias liberalizadoras y la aparición de nuevos productos y servicios en respuesta a las crecientes exigencias del mercado han hecho que la clasificación de los servicios postales haya variado considerablemente en los últimos años. Así, actualmente, nos encontramos ante un sector económico que se construye y desarrolla en torno al concepto jurídico del Servicio Postal Universal (SPU), considerado como el conjunto de servicios postales con una calidad determinada y controlada, que son prestados en todo el territorio nacional a unos precios asequibles para todos los usuarios<sup>211</sup>. Para ello, y tal y como establece la Unión Europea, cada estado miembro debe seleccionar uno o varios operadores postales responsables de la prestación del SPU, durante un período de tiempo establecido<sup>212</sup>. Para tal fin, el operador designado debe emplear el conjunto de su red postal, esto es, el conjunto de medios e instalaciones que permitan el tratamiento, distribución y entrega de los envíos postales correspondientes.

Se incluyen en el ámbito del servicio postal universal las actividades de recogida, admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega de envíos postales nacionales y transfronterizos, en régimen ordinario, de: (i) cartas y tarjetas postales que contengan comunicaciones escritas en cualquier tipo de soporte de hasta dos kilogramos de peso; y (ii) paquetes postales, con o sin valor comercial, de hasta veinte kilogramos de peso. El SPU incluye, adicionalmente, la prestación de los servicios de certificado y valor declarado, accesorios de los anteriores. La definición del SPU permite clasificar los servicios postales en dos grandes grupos, según su inclusión o no en el ámbito del SPU. La estructura del mercado postal y la clasificación de los servicios postales se recogen en la tabla 5.1.

---

<sup>210</sup> Las dimensiones mínimas y máximas de los envíos postales son las establecidas en las disposiciones pertinentes adoptadas por la Unión Postal Universal.

<sup>211</sup> El SPU está contenido en la resolución C 103/1999 aprobada por el XXII Congreso de la Unión Postal Universal (UPU) que tuvo lugar en Pekín, en 1999. Todos los países miembros de la UPU deben garantizar el acceso al SPU a todos sus ciudadanos, así como determinar el operador u operadores responsables de garantizarlo, los criterios de viabilidad económica del servicio así como los estándares de calidad del servicio.

<sup>212</sup> El proveedor del servicio universal se denomina en la literatura operador incumbente, término con el que se hace referencia al proveedor al que le concierne el servicio ya sea como monopolista o como autorizado (Pateiro y Prado, 2010).

**Tabla 5.1. Segmentación del mercado postal**

<b>Segmento</b>		<b>Servicios</b>
<b>Servicio Postal Universal</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartas y tarjetas postales de hasta 2Kg.</li> <li>- Paquetes postales de hasta 10 Kg.<sup>(*)</sup></li> <li>- Servicios de certificado y valor declarado</li> </ul>
<b>Otros servicios postales</b>	<b>Publicidad directa y otras publicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad directa</li> <li>- Publicaciones periódicas</li> <li>- Catálogos</li> <li>- Libros</li> </ul>
	<b>Mensajería y paquetería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquete postal (&gt;20 Kg.)</li> <li>- Mensajería/courier</li> <li>- Cartas urgentes</li> <li>- Paquete exprés de bajo peso</li> <li>- Envíos y servicios de valor añadido</li> </ul>
	<b>Otros servicios postales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetes de elevado peso</li> <li>- Servicios de valor añadido</li> </ul>

(\*) Pudiendo ampliarse hasta 20 kilos.

Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

Desde el 1 de enero de 2011, todos los servicios postales se prestan en régimen de libre competencia, con total independencia de su inclusión o no en el ámbito del SPU. En el caso español, Correos es el operador designado para la prestación del SPU, dada su condición de servicio público, durante un periodo de 15 años a contar desde enero de 2011. La liberalización del sector postal en España ha seguido un proceso que supone la trasposición de las tres Directivas de la Unión Europea, desde 1997, periodo durante el que se ha reducido progresivamente el segmento reservado a Correos, hasta la desaparición total del mercado en régimen de monopolio<sup>213</sup>. Así es que hasta la entrada en vigor de la Ley 43/2010, de 30 de diciembre, Correos mantenía bajo reserva los servicios de giro, de envío y distribución de cartas y tarjetas postales cuyo peso fuera igual o menor a 50 gramos, el servicio transfronterizo de entrada y salida de cartas y tarjetas postales, con el mismo límite de peso y la recepción de comunicaciones que los ciudadanos dirigieran a los órganos de la administración<sup>214</sup>. El objetivo del próximo apartado es describir este proceso de transformación y apertura a la competencia del mercado postal español.

<sup>213</sup> Directiva 97/67/CE de 15 de diciembre de 1997, Directiva 2002/39/CE de 10 de junio de 2002 y Directiva 2008/6/CE de 20 de febrero.

<sup>214</sup> La reserva del servicio de giro era más bien una reserva nominal, ya que el servicio de giro postal se enmarca en el mercado de transferencias de dinero.

## **2. El contexto legal: evolución y tendencias liberalizadoras**

Cuando hablamos de un servicio público, no podemos dejar de lado el entorno legal que lo rodea, especialmente cuando se trata de un sector donde los principales cambios han partido del regulador. Por este motivo, antes de exponer la trayectoria histórica de Correos, es preciso realizar una breve revisión de la legislación, tanto española como europea, que ha favorecido la reestructuración del sector

Desde comienzos de los años noventa, la Comisión Europea ha mostrado la firme intención de hacer de los operadores postales entes eficientes, competitivos y que aseguren al mismo tiempo un servicio postal universal. Esta voluntad quedó recogida en la Directiva 97/67/CE y tuvo consecuencias inmediatas en la legislación de los países miembros, que comenzaron a reestructurar sus operadores postales de acuerdo con las disposiciones europeas.

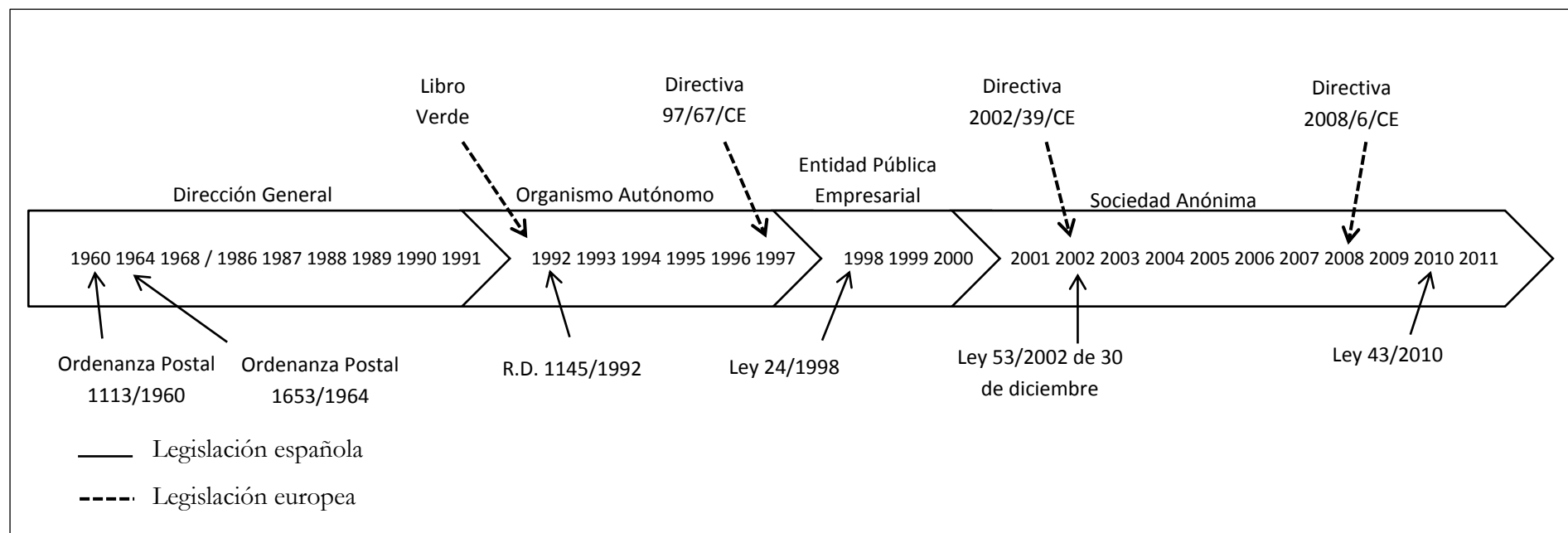
En España, el servicio postal ha enfrentado numerosos cambios legislativos que han afectado tanto al entorno competitivo, intensificándolo, como a la organización del operador postal, modificando su naturaleza jurídica. La tabla 5.2 y la figura 5.1 resumen los principales cambios que ha vivido el mercado postal español desde 1960 y la consiguiente evolución del estatus jurídico-organizativo de Correos. Pueden distinguirse tres claras etapas que describo a continuación: la primera hasta 1991 caracterizada por una incipiente apertura del mercado a través de la liberalización del correo urbano y de los servicios postales internacionales; la segunda que se inicia en 1992 con la publicación del Libro Verde de los servicios postales; y la tercera a partir 1998 caracterizada por la trasposición de las políticas liberalizadoras de la Comisión Europea al ordenamiento jurídico español.

**Tabla 5.2. Evolución del mercado postal español, desde la legislación (1960-2011)**

Período	1960-1991	1992-1997	1998-2000	2001-2002	2003-2005	2006	2011-
<b>Cambios legislativos</b>	R.D. 1113/1960	R.D. 1145/1992	Ley 24/1998		Ley 53/2002 de 30 de diciembre		Ley 43/2010
<b>Cambios en el mercado</b>	Liberalización del correo urbano	Liberalización correo rápido internacional	Liberalización del correo interurbano a partir de 350 gr.		Liberalización a partir de 100 gr.	Liberalización a partir de 50 gr.	Liberalización total
<b>Cambios en la organización de la empresa</b>	Dirección General	Organismo Autónomo	Entidad Pública Empresarial	Sociedad Anónima			

Fuente: Elaboración propia a partir de legislación

**Figura 5.1. Evolución de la regulación postal en España (1960-2011)**



Fuente: elaboración propia a partir de legislación

## **2.1. Los primeros pasos en la liberalización del sector en España (1960-1991)**

Desde el punto de vista legislativo, el sector postal español ha estado regulado durante décadas por la Ordenanza Postal Española, aprobada mediante Decreto 1113/1960, de 19 de marzo y por el Reglamento de los Servicios de Correos aprobado por el Decreto 1653/1964, de 14 de mayo. En virtud de estas disposiciones normativas, se prohibía a cualquier empresa que no fuera Correos la recogida, el transporte y la distribución interurbana de cartas y tarjetas postales<sup>215</sup>. El servicio de correo rápido internacional también quedaba reservado en exclusividad a Correos.

La situación de monopolio cambió, al menos formalmente, mediante la Orden de 30 de septiembre de 1986 (Art. 1.6), que liberalizó los servicios postales internacionales. No obstante, el 23 de junio de 1987 una asociación de empresas españolas de mensajería denunció la inclusión en el monopolio de Correos del servicio de correo rápido internacional. La Comisión Europea estimó que estos servicios constituían un mercado de valor añadido próximo pero distinto del servicio postal básico y que Correos ejercía una posición dominante no justificada por el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea (TCE). Así, mediante Decisión 90/456/CE, la Comisión Europea declaró incompatible la reserva de estos servicios de correo rápido internacional con los apartados 1 y 2 del artículo 90 del TCE (actual artículo 86 TCE), exigiendo a España la adopción de medidas para su cumplimiento.

Tal situación llevó a España a reformar su antiguo régimen jurídico de los servicios postales abriéndose a la competencia algunos de ellos, como el correo rápido internacional, y transformándose la Dirección General de Correos y Telégrafos en el Organismo Autónomo Correos y Telégrafos, dependiente del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente con el fin de gestionar los servicios básicos de correo<sup>216</sup>. A través del RD 1145/92, de 25 de septiembre se estableció la regulación de determinados servicios rápidos de correo internacional, con el fin de aplicar lo dispuesto por la Comisión en cuanto a la liberalización de la correspondencia rápida internacional.

---

<sup>215</sup> La correspondencia urbana nunca estuvo incluida en el monopolio. De hecho, las empresas que prestaban estos servicios no necesitaban ningún tipo de inscripción, hasta abril de 1993 cuando se publicó la Orden de 19 de abril de 1993 por la que se creaba un Registro de Empresas con Actividad Postal.

<sup>216</sup> Artículo 90 de la Ley 31/90 de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado.

## **2.2. El Libro Verde sobre el Desarrollo del Mercado Único de los Servicios Postales (1992-1997)**

Tras varias decisiones de la Comisión Europea que anunciaban el comienzo del proceso de liberalización de los servicios postales en Europa, el Consejo europeo de Ministros de Telecomunicaciones celebrado en mayo de 1992 planteó por primera vez la posibilidad formal de crear un mercado único comunitario de los servicios postales. La baja calidad de los servicios, la ineficiente asignación de recursos, los desiguales estándares de calidad entre los distintos servicios postales nacionales o la necesidad de adaptación al cambio tecnológico y a la demanda fueron, entre otros, factores que justificaban la necesidad de iniciar un proceso regulador orientado a crear un marco de libre competencia dentro del sector postal (Pateiro, 2003). Las propuestas de la Comisión quedaron recogidas en el Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales, de 11 de junio de 1992.

Conviene destacar que el Libro Verde no representaba un proyecto formal de liberalización del sector. Más bien, su objetivo estaba relacionado con la apertura de un debate a escala comunitaria sobre el sector postal, analizando su situación de partida y planteando las opciones de futuro para la construcción de un mercado europeo de los servicios postales. Así, el Libro Verde destacaba dos elementos fundamentales para el desarrollo de la intervención comunitaria: la liberalización y el Servicio Postal Universal. La liberalización debía ser progresiva y controlada, a fin de retirar paulatinamente determinados servicios de ámbito reservado a los operadores públicos, manteniendo al mismo tiempo una armonización entre todos los estados miembros para la definición del servicio universal, los estándares de calidad o las tarifas, entre otros. Por otro lado, la definición del Servicio Postal Universal debía conducir a un equilibrio entre la libre prestación de los servicios postales –liberalización– y la garantía de un servicio de calidad y socialmente asequible. Por ello, los servicios (reservados) que venían cubriendo los operadores postales públicos habrían de mantenerse, así como el respeto a sus derechos y obligaciones (Vida Fernández, 2004).

Las propuestas del Libro Verde no se plasmaron inmediatamente en las normas de Derecho de los estados miembros. Su adopción fue el resultado de un proceso de debate y reflexión en el que se perfilaron los objetivos precisos para la puesta en marcha de un mercado postal único. Como primer resultado de este proceso se encuentra la Resolución del Parlamento Europeo de 22 de enero de 1993 relativa al Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales y la posterior Resolución del Consejo de 7 de



febrero de 1994 sobre el desarrollo de los servicios postales comunitarios. Con estas dos disposiciones se dejaba constancia de la situación de partida del sector postal y la necesidad de caminar en dos direcciones simultáneas: la liberalización gradual de los servicios postales y la garantía de un servicio universal en todos los estados miembros, sin discriminación, a un precio razonable pero al mismo tiempo viable económicamente. La necesaria conciliación entre ambas propuestas requería un esfuerzo para armonizar a escala europea los mercados postales nacionales, para lo que se establecía una progresiva apertura a la competencia y la consiguiente reducción de los segmentos reservados, separando en última instancia las funciones de reglamentación y de explotación de los servicios postales<sup>217</sup>.

Todas estas condiciones se materializaron finalmente a través de la Directiva 97/67/CE, de 15 de diciembre de 1997, que sentó las bases para el inicio del proceso de liberalización gradual de los servicios postales europeos. El servicio postal universal, su definición, contenido y garantía recibió buena parte de la atención. La Directiva lo define como “la oferta de servicios postales de calidad determinada prestados de forma permanente en todos los puntos del territorio a precios asequibles” (art. 3). Se incluyen dentro del mismo la recogida, clasificación, transporte y distribución de envíos postales de hasta 2 Kg., de paquetes postales hasta 10 Kg. así como los servicios de certificado y valor declarado. Los responsables y garantes últimos de la prestación del servicio universal, y de su calidad, son los estados miembros. Corría de su cuenta, por tanto, la selección del proveedor del servicio universal así como de sus obligaciones y derechos (art. 4)<sup>218</sup>.

En cuanto a la liberalización del sector postal, la Directiva consideró que este proceso pasaría por la progresiva reducción de los servicios reservados a los operadores postales y por el fomento de la iniciativa privada. Es preciso destacar que la prestación del servicio universal no es exclusiva del prestador designado aunque sí obligada para éste. El objetivo último es que sean el conjunto de empresas, actuando en competencia, las que deban satisfacer las exigencias derivadas del servicio postal universal. Finalmente, para articular la apertura de los mercados, la Directiva estableció una serie de disposiciones

---

<sup>217</sup> Esta premisa implicaba la ruptura con el tradicional esquema jurídico en el que todas las funciones relacionadas con la ordenación y la gestión del servicio postal se atribuían a una misma estructura organizativa integrada en la Administración General del Estado. Con esta separación se pretendía situar al operador postal público a la misma altura y en las mismas condiciones que el resto de operadores privados.

<sup>218</sup> Entre los mecanismos previstos para garantizar la prestación del servicio postal universal, la Directiva señalaba la posibilidad de establecer un segmento de mercado en reserva para el proveedor del servicio postal universal. Los servicios reservados incluían la recogida, transporte y distribución de envíos postales de correspondencia urgente con un peso igual o inferior a 350 gramos y un precio inferior a cinco veces la tarifa básica (art. 7 de la Directiva). Este segmento reservado al prestador del servicio universal ha operado en España hasta 2011.

dirigidas a la armonización de las normas técnicas de los diferentes estados miembros (art. 20) y la creación de autoridades nacionales de reglamentación que satisfagan la separación entre las actividades de control y de explotación de los servicios postales.

### **2.3. La liberalización del mercado postal español (1998-2011)**

Las políticas liberalizadoras exigidas por la Comunidad Europea se aplicaron al ordenamiento jurídico español por medio de la Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales. Para estas fechas, Correos había sufrido un nuevo cambio en su organización transformándose el Organismo Autónomo en una Entidad Pública Empresarial. El objetivo de la Ley, desarrollada por los Reales Decretos 81/1999 de 22 de enero, 1338/1999 de 31 de julio y 1829/1999 de 3 de diciembre, fue asegurar un ámbito de libre competencia para el sector postal y clarificar en última instancia el ejercicio de la actividad postal. Esta norma encomendó a Correos la prestación del Servicio Postal Universal, estableciendo una serie de obligaciones y otorgando un ámbito de reserva que permitiera financiar su coste<sup>219</sup>. La Ley Postal reconocía a su vez un ámbito de actuación en régimen de competencia. El servicio postal urgente, los envíos de cartas y tarjetas postales nacionales e internacionales de peso superior a los 2 Kg., los envíos de paquetes postales superiores a 10 Kg. y el correo publicitario quedaban abiertos a un régimen de libre concurrencia.

La Directiva 2002/39/CE representó un nuevo impulso para el proyecto liberalizador comunitario. Esta norma, que modificó la anterior 97/67/CE, buscaba dar continuidad a la apertura a la competencia de los servicios postales de la Comunidad. Además de reducir el número de servicios reservados, la Directiva estableció un nuevo calendario para la plena liberalización definido en tres momentos concretos: enero de 2003 –para la liberalización de los envíos de cartas y tarjetas postales a partir de 100 Kg. de peso–, enero de 2006 –liberalización a partir de 50 Kg.– y el año 2009 como posible fecha para la liberalización total –que finalmente no se ha producido hasta el 1 de enero de 2011–.

---

<sup>219</sup> Quedaban reservados al operador postal la prestación de los servicios de recogida, admisión, transporte, distribución y entrega de los envíos interurbanos de cartas y tarjetas postales de hasta 350 gramos de peso (50 gramos desde el año 2006), el servicio postal transfronterizo en régimen ordinario con el mismo límite de peso y el servicio de giro postal. En el caso de las cartas y tarjetas postales, el servicio podía ser prestado por otros operadores siempre y cuando el precio superase en tres veces la tarifa pública oficial.

La legislación postal española recogió seguidamente estos cambios mediante las modificaciones a la Ley Postal de diciembre de 2002<sup>220</sup>.

Finalmente, el proceso de liberalización del mercado postal europeo ha culminado con la Directiva 2008/6/CE de 20 de febrero de 2008 que impuso a 16 estados miembros (entre ellos España) como fecha límite para la apertura total el 31 de diciembre de 2010. En España, la transposición de esta Directiva se realizó mediante la Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios, y del mercado postal, que entró en vigor el 1 de enero de 2011. Esta Ley Postal eliminó el área reservada y abrió a la competencia todos los servicios postales, con lo que puso fin a la parte del mercado postal reservada a Correos. Esta empresa fue designada para un período de 15 años como el operador encargado de prestar el servicio postal universal con obligaciones de servicio público, teniendo en cuenta que gestiona la mayor red postal que cubre todo el territorio nacional.

### **3. El operador público en el sector del transporte urgente**

Este apartado pretende explorar el camino descrito por Correos para entrar, adaptarse y competir en el sector del transporte urgente. El objetivo no es, pues, recorrer la larga historia del operador postal, notablemente documentada ya por autores como Bahamonde et al. (2000) y Bordes Muñoz (2009), sino más bien describir y analizar la entrada del operador público en este mercado, sus detonantes, las estrategias implementadas para conseguirlo y la trayectoria recorrida hasta alcanzar el posicionamiento reciente.

El apartado se estructura en dos secciones: la primera analiza brevemente la situación de partida de Correos antes del nacimiento de los primeros servicios de transporte urgente. Se trata de presentar el estado de Correos durante la primera mitad del siglo XX, como paso previo para entender su entrada tardía en el mercado de la urgencia. La segunda sección analiza la trayectoria del operador postal en este sector y se estructura sobre tres hitos principales: el primero consistió en el lanzamiento del primer servicio especializado en el transporte urgente de documentación y paquetes. El segundo vino marcado por el diseño y aprobación del primer Plan de Empresa, una profunda reflexión sobre el estado de Correos como organización que significó el punto de partida para su renovación

---

<sup>220</sup> Ley 53/2002, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

institucional, organizativa y comercial. El tercer hito en la trayectoria de Correos dentro del mercado del transporte urgente lo constituye la adquisición en 1999 del 50 por ciento de Chronopost, la filial de paquetería urgente del correo francés. Para el operador español, esta operación representó la oportunidad de extender su cartera de productos y fortalecer su posicionamiento en los segmentos *courier* y exprés.

### **3.1. Los antecedentes de la urgencia: el servicio postal español hasta 1980**

Durante el primer tercio del siglo XX el sistema postal español vivió un proceso continuado de modernización que lo acercó al nivel de los países más avanzados de nuestro entorno (Bordes, 2009, p. 31). La extensión de la red ferroviaria –convertida en el eje del transporte del correo–, el reparto diario de la correspondencia y una política de tarifas bajas fueron los ejes sobre los que se configuró una red postal que sostenía un volumen creciente de envíos (Bahamonde et al., 2000; Escribano et al., 2003). En efecto, la demanda de correo, básicamente urbana, llegó más que a duplicarse en treinta años: de los 15 objetos postales por habitante en 1908, a los 40 en 1935. Si durante 1908, el servicio postal había transportado unos 212 millones de objetos, en 1935 superaba los 700 millones. En cuanto al correo internacional, se pasó de 80 objetos en 1908 a más de 170 en 1935<sup>221</sup>.

La adscripción del servicio postal en la Administración Central del Estado se había mantenido intacta desde mediados del siglo XIX, con el nivel jerárquico de Dirección General de Correos y Telégrafos, dependiente del Ministerio de Gobernación. La instauración del régimen republicano, en abril de 1931, supuso un cambio temporal en la estructura jerárquica del servicio postal con la constitución de un ministerio específico para la gestión de los servicios de correo: el Ministerio de Comunicaciones. Esta cartera ministerial desapareció en 1939, y el correo pasó nuevamente a depender del Ministerio de Gobernación, donde se mantuvo adscrito hasta 1977 cuando se creó el Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

La Dirección General de Correos y Telégrafos ofrecía un servicio que, en cuanto a tiempos de entrega, seguridad y coste para el usuario, era asequible y aceptablemente eficaz. Las tarifas postales se mantuvieron prácticamente inmóviles durante el primer tercio de siglo y se añadieron nuevos servicios como los envíos contra reembolso, el correo aéreo, la paquetería postal o la correspondencia urgente que se sumaron al tradicional transporte de

---

<sup>221</sup> Gómez Mendoza y San Román (2005), cuadro 7.16, pp. 563-565.

cartas y tarjetas postales prestado en régimen de monopolio. Además de los puramente postales, Correos también ofrecía otra serie de servicios de naturaleza bancaria como el giro postal y los proporcionados a través de la Caja Postal de Ahorros<sup>222</sup>.

Los servicios de paquetería postal y de correspondencia urgente, aparecieron respectivamente en 1902 y 1908 y de ellos ya se ha ofrecido una descripción en el capítulo tres. Cabe destacar que significaron un lanzamiento ciertamente pionero de unos servicios de mayor valor añadido que, no obstante, se prestaban bajo estrictas limitaciones y su desarrollo quedó constreñido por la escasez de recursos que sufrió la organización postal durante la posguerra. Estos servicios se prestaban bajo estrictas restricciones de peso y tamaño, sólo funcionaban en capitales de provincia y, para el caso del correo urgente, sólo admitía cartas, tarjetas postales, medicamentos y valores metálicos. Los paquetes postales quedaban fuera, por tanto, de la modalidad urgente y lo mismo ocurría con la correspondencia hacia el exterior. En cualquier caso es significativo señalar que, mientras que en España estos servicios aparecieron a principios del siglo XX, en el caso de Estados Unidos, el operador postal United States Postal Service no creó un servicio de paquetería postal hasta 1913 y el servicio de correo urgente se retrasó hasta 1970.

La Guerra Civil interrumpió el ritmo de crecimiento y la modernización de los servicios postales. Hasta 1948 no se recuperó el volumen de tráfico postal anterior al estallido del conflicto y la infraestructura de Correos acusó los efectos de la contienda. De las 1.377 Administraciones Principales, Centrales, Especiales y Estafetas de 1935 se pasó a las 760 de 1940 y las 7.867 carterías rurales de 1935 se redujeron a 7.372 en 1940. Otro tanto ocurrió con el personal de Correos: los 5.717 funcionarios técnicos y auxiliares de 1935 disminuyeron a 4.978 en 1940 y los 4.300 carteros urbanos pasaron a 3.814. Sólo se incrementó ligeramente el número de carteros rurales: de 14.284 en 1935 a 14.720 en 1940 (Bahamonde et al., 2000, p. 24). Los efectos de la guerra también se hicieron visibles en el material móvil (los coches-correo) y en la red ferroviaria, y los retrasos en la entrega de la correspondencia mermaron notablemente la calidad del servicio<sup>223</sup>.

---

<sup>222</sup> Los fundamentos de lo que acabaría siendo la Caja Postal de Ahorros aparecían contenidos en el Proyecto de Ley de Bases para la Reorganización de los Servicios de Correos y Telégrafos, de 14 de junio de 1909 (Base 10). Las dificultades presupuestarias demoraron sin embargo la materialización del proyecto y hubo que esperar hasta 1916 para que la Caja Postal comenzara sus operaciones. La misión, eminentemente social, de esta institución financiera era atender las economías más modestas y fomentar actitudes de ahorro entre la sociedad española (Galvarriato, 1920, p. 35).

<sup>223</sup> El tráfico postal internacional sufrió un descenso más acusado y hasta 1951 no recuperó los volúmenes anteriores a la Guerra Civil. El retraso en su recuperación se explica por el aislamiento internacional de la Dictadura, que no recuperó las comunicaciones postales con Francia hasta 1948 (Bahamonde et al., 2000, p. 24).

Hasta los años cincuenta los servicios postales no recuperaron su situación de normalidad. La recuperación del volumen de tráfico era el reflejo del dinamismo económico iniciado en aquel decenio, con el progresivo abandono de la política autárquica y los primeros pasos de la política liberalizadora que culminaron con la aprobación del Plan de Estabilización de 1959. Los intentos de modernización del servicio postal quedaron plasmados en la Ley de Reorganización del Correo, de 22 de diciembre de 1953, en la que se reafirmó la naturaleza del correo como servicio público y se urgió la extensión de la red postal, el aumento de los lugares y horario de depósito de la correspondencia, la elevación de los límites de peso y la intensificación de la vía aérea para el curso de la correspondencia, con un plan de dotaciones que se cifró en un máximo de 629 millones de pesetas<sup>224</sup>. En 1959 se aprobó la Ley de Dotaciones de los Servicios de Correos y Telecomunicaciones, que impulsó la mecanización y, un año después, se publicó la Ordenanza Postal, que reorganizó y racionalizó los servicios postales clasificándolos en función de las garantías otorgadas por la Administración, del tipo de transporte utilizado y de su modalidad de entrega<sup>225</sup>. La Ordenanza Postal también diseñó y planificó la dotación de medios para el correcto funcionamiento del servicio postal, al tiempo que ratificaba la consideración del correo como una prestación pública inherente a la soberanía del Estado<sup>226</sup>.

Este conjunto de disposiciones, sumadas al propio desarrollo socioeconómico del país, sostuvieron una nueva senda de crecimiento del tráfico postal e incrementaron la eficiencia operativa del servicio como resultado de inversiones que mejoraron la mecanización de procesos y la red de trasportes. A principios de los años setenta, el tráfico nacional había casi triplicado el volumen de la inmediata posguerra. Además, en 1971 Correos obtuvo, por primera vez desde 1935, unos resultados económicos positivos. Sin embargo, el nuevo contexto de dinamismo no significó la adaptación del servicio postal a una demanda de servicios de mayor valor añadido que, según se mostró en el capítulo tres, se sentía con creciente intensidad en la España del desarrollismo. De hecho, la Dirección General de Correos reconocía que su marco de actuación debía circunscribirse a los servicios postales básicos y que las prestaciones de mayor valor añadido, como la correspondencia urgente, suponían un consumo ingente de recursos que dificultaba la

---

<sup>224</sup> “Discurso del Ministro de la Gobernación”, *ABC*, martes 22 de diciembre de 1953, Edición de Andalucía, pp. 17-20.

<sup>225</sup> RD 1113/1960 de 19 de mayo (BOE n. 143 de 15 de junio de 1960).

<sup>226</sup> Otras actuaciones se dirigieron a la adaptación de carterías y salas de dirección para desarrollar un sistema de trabajo más racionalizado y mecanizado. En aeropuertos y estaciones de ferrocarril se construyeron dependencias postales y en zonas turísticas, se instalaron pabellones prefabricados (Bordes, 2009, p. 152).

correcta prestación de los servicios básicos. Lejos de destinar más medios para atender una demanda creciente, el reajuste pasó por una subida de tarifas, en 1966, que afectaba con mayor intensidad al correo urgente<sup>227</sup>.

Frente a la diversificación comercial, la Dirección Postal se decantó por restringir la explotación del correo al carácter tradicional de servicio público. Esta actuación intensificó la aparición de empresas privadas que acabaron conformando el mercado español del transporte urgente. A pesar de ser el organismo más preparado en términos logísticos y operativos para atender un mercado de estas características, ya que contaba con una extensa red de distribución, Correos tardaría años en posicionarse en él. Mientras tanto, la competencia de los servicios privados terminó ocasionando un proceso de estancamiento, cuanto no de retroceso, en el tráfico postal gestionado por el operador público.

## **3.2. Correos en el sector del transporte urgente**

### **3.2.1. El desembarco de la urgencia: el Postal Exprés (1981-1991)**

Los años ochenta trajeron consigo los primeros pasos de Correos en el camino de la modernización y la competitividad. El operador postal, aún dependiente de la Administración del Estado, apostó durante este periodo por la creación del primer servicio especializado de paquetería urgente, el Postal Exprés, que significó una incursión todavía exigua en el mercado español del transporte urgente. La moderación en el ritmo de crecimiento del tráfico postal, resultado de la escasa modernización del servicio y de la creciente aparición de mensajerías privadas, despertó y acentuó la vocación comercial de Correos.

Por primera vez las memorias anuales de Correos recogen referencias a la “calidad y rapidez” de los servicios, reflejo de una creciente preocupación por ofrecer prestaciones de mayor valor añadido. El factor calidad ganaba mayor importancia estratégica en un sector cada vez más cambiante y competitivo donde la demanda se desplazaba hacia aquellos productos con fiabilidad y rapidez en la entrega. Ante este escenario, la estrategia de Correos se orientó, inicialmente, a mejorar la fiabilidad y el cumplimiento de los plazos de entrega y, posteriormente, a desarrollar una intensa y renovada política estratégica que afectó a todas las esferas del servicio postal.

---

<sup>227</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1962). Las tarifas del correo urgente ya habían experimentado un incremento significativo en 1954 cuando el franqueo pasó de 25 céntimos a 2 pesetas (Correos y Telégrafos. Memoria anual, 1954).

En 1981 Correos comenzó a realizar mediciones periódicas sobre la calidad del servicio. Tiempos de entrega, grado de cumplimiento de plazos y regularidad y rapidez en la prestación fueron algunos de los indicadores empleados para determinar y controlar el grado de calidad de los servicios prestados por el operador postal. Estas mediciones se aplicaron inicialmente a cartas y tarjetas postales y, pese a carecer de fiabilidad, reflejan un cierto interés de la organización por medir y controlar la calidad de la prestación de sus servicios<sup>228</sup>. Los controles se sofisticaron a comienzos de los años noventa cuando empezaron a realizarse por auditoras independientes, extendiéndose a una mayor variedad de productos postales.

Es interesante destacar que en el año 1981, Correos realizó un estudio para determinar el volumen de tráfico postal con origen y destino en una misma localidad. Esto indica que, por primera vez, el operador comenzaba a interesarse por la mensajería local, un mercado con enorme potencial de crecimiento y expectativas de rentabilidad donde la ausencia del monopolio postal había dado alas a la implantación de empresas privadas. Las cifras correspondientes a ese mismo año (tabla 5.3) reflejan que, en promedio, más de una tercera parte del volumen total de objetos postales cursados por Correos se movía dentro de los límites de una misma localidad. Dada la creciente importancia de la mensajería local, un segmento en el que no quedaba más opción que la libre competencia, el operador se propuso potenciar la acción comercial. Crear nuevos productos de valor añadido era sin duda la clave: la demanda de este segmento de mercado, en su mayoría empresas, no dependía tanto del precio del servicio sino más bien de su calidad y valor añadido. El cliente estaba dispuesto a pagar un precio elevado por un servicio especializado que otorgara garantías y fiabilidad. El verdadero reto de modernización de Correos pasaba necesariamente por una renovación del concepto del correo y por una intensa política comercial, creando nuevos servicios especializados y mejorando y adaptando al mercado los existentes.

El 1 de junio de 1981 Correos lanzó al mercado el servicio Postal Exprés, el primer producto especializado en el transporte urgente de documentos y paquetes, de puerta a puerta, a escala nacional, y con entrega garantizada en 24 horas. El Postal Exprés admitía dos modalidades: los envíos remitidos con regularidad periódica previo contrato con el cliente y los envíos sin contrato previo, y se cursaba por las vías y enlaces más rápidos y

---

<sup>228</sup> Las cifras correspondientes a los primeros años ochenta revelan que, por término medio, el 83 por ciento de los objetos postales (cartas y tarjetas) llegaban a su destinatario dentro del plazo de 3 días desde su depósito, el 97 por ciento se entregaban dentro del plazo previamente fijado y que el tiempo medio de curso de una carta o tarjeta postal era, de media, 1,92 días. (Correos y Telégrafos. Memorias anuales, 1981-1985).



seguros, empleando el transporte aéreo en aquellas poblaciones en que fuera factible<sup>229</sup>. A la altura de 1985 la red postal área, que incluía líneas postales propias y líneas regulares con contratación de carga –con Iberia y Aviaco–, enlazaba 16 capitales españolas (mapa 5.1).

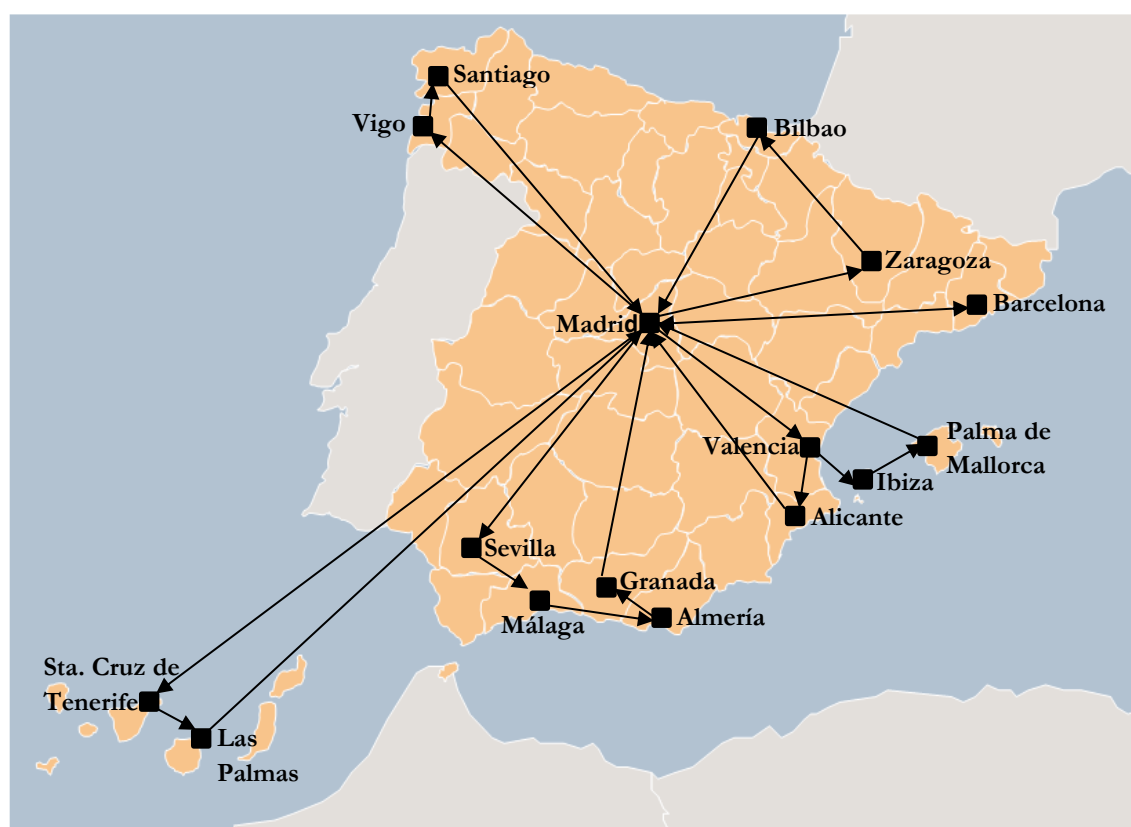
**Tabla 5.3. Volumen de correo urbano, año 1981.**

Provincias	Tamaño total de la muestra	Nº de objetos de correo urbano	% sobre el total
Alicante	49.502	13.256	26,8%
Barcelona	70.683	24.943	35,3%
Cádiz	11.592	3.020	26,1%
Córdoba*	6.900	2.890	41,9%
Coruña	11.600	3.935	33,9%
Las Palmas*	4.300	1.849	43,0%
León	5.550	2.389	43,0%
Madrid	47.214	18.534	39,3%
Málaga	11.792	5.182	43,9%
Oviedo	8.948	3.508	39,2%
Palma Mallorca	9.000	2.760	30,7%
San Sebastián	9.000	3.649	40,5%
Sta. Cruz de Tenerife*	3.600	1.559	43,3%
Sevilla*	15.000	6.575	43,8%
Tarragona	9.600	2.794	29,1%
Valencia	35.170	10.183	29,0%
Vizcaya	17.400	6.207	35,7%
Valladolid*	6.600	2.128	32,2%
Zaragoza*	15.000	3.856	25,7%
Provincias restantes	125.248	44.991	35,9%
Totales	473.699	164.208	34,7%

\* Cifras correspondientes a la capital de provincia

Fuente: Correos y Telégrafos. Memoria anual (1981)

<sup>229</sup> Organismo Autónomo Correos y Telégrafos: *Manual de formación de clasificación urgente*. C. 1993; *Tarifas postales*, 1983.

**Mapa 5.1. Red aérea postal, 1985.**

Fuente: Elaboración propia a partir de *Marcha*, *La Revista de SEUR*, n.º 10 febrero 1984 y n.º 17, febrero 1985.

La prestación del servicio Postal Exprés se limitó inicialmente a las localidades españolas con Jefatura Provincial de Comunicaciones o Administración de Correos, eminentemente capitales de provincia, y tardó años en cubrir otras poblaciones de la geografía española<sup>230</sup>. El peso de los envíos constituía otra de las limitaciones de este servicio que no admitía paquetes de más de 20 kilos. La ventaja competitiva del Postal Exprés era no obstante su precio: las 460 pesetas por kilo del Postal Exprés frente a, por ejemplo, las 1.500 pesetas/kilo del Paquete Exprés de Renfe, las 1.900 pesetas/kilo del Ibexpress de Iberia o las 1.000 pesetas del SEUR 10<sup>231</sup>.

<sup>230</sup> El servicio podía prestarse en Oficinas Técnicas previa autorización de la Dirección General de Correos y Telégrafos. Esta restricción resulta lógica pues buena parte de las Oficinas Técnicas no disponían ni de medios de transporte adecuados ni de la infraestructura necesaria para gestionar el curso y la entrega de este tipo de productos postales

<sup>231</sup> *Marcha*, *La Revista de SEUR*, n.º 10, febrero de 1984 y “Paquetes con prisa”, *La Vanguardia*, 16-11-1990.

En octubre de 1983 esta línea de productos se completó con el Postal Exprés Internacional<sup>232</sup>, servicio operado a través del *Express Mail Service* (EMS), una red de correo urgente internacional creada en 1981 y gestionada por los operadores postales miembros de la Unión Postal Universal (UPU), integrados, desde 1998, en la Cooperativa EMS<sup>233</sup>.

Los servicios Postal Exprés de Correos tuvieron una buena acogida entre el público: entre 1982 y 1990 el Postal Exprés creció a unas tasas muy superiores a las del total de correspondencia, pasando de unos 36 mil objetos a más de millón y medio (tabla 5.4). Al mismo tiempo, el servicio internacional se extendió cubriendo un mayor número de países.

**Tabla 5.4. Número de envíos Postal Exprés (1982-1990)**

Años	Total Postal Exprés*	Total correspondencia* (en millones)	TCA** Postal Exprés	TCA** total correspondencia
1982	36.532	4.549	-	-
1983	113.231	4.360	209,95	-4,15%
1984	321.559	4.196	183,98	-3,76%
1985	558.187	4.217	73,59	0,50%
1986	782.434	4.502	40,17	6,76%
1987	959.990	4.582	22,69	1,78%
1988	1.127.261	5.210	17,42	13,71%
1989	1.218.000	5.574	8,05	6,99%
1990	1.539.000	5.626	26,35	0,93%

\* Servicio nacional más servicio internacional

\*\* Tasa de crecimiento anual

Fuente: elaboración propia a partir de Correos y Telégrafos. Memoria anual (varios años).

<sup>232</sup> El Postal Exprés Internacional se estableció inicialmente con los siguientes países: Alemania (RFA), Argentina, Bélgica, Brasil, Colombia, Egipto, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Hong Kong, Japón, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Suecia, Suiza, Túnez, Venezuela, Taiwan y Emiratos Árabes Unidos.

<sup>233</sup> Además de ser un servicio postal de entrega urgente, el aspecto diferencial del servicio EMS es su naturaleza cooperativa a escala mundial. Su red, compuesta por 177 operadores procedentes de los países miembros de la UPU, cubre más de 190 países y territorios. Los Correos ofrecen el servicio de manera voluntaria y son a la vez clientes y proveedores los unos de los otros. Son, por tanto, interdependientes a la hora de gestionar y operar este servicio. EMS entrega tanto documentos como paquetes con un peso que oscila entre los 500 gr. y los 30 kg. ("EMS crece a toda velocidad en Asia-Pacífico", *Union Postale*, n.2, junio 2011, p. 16).

Si bien esta línea de servicios exprés permitió una cierta mejora inmediata en el posicionamiento del operador postal, la situación de Correos no dejaba de ser aún precaria en comparación con las compañías privadas (Vidal, 1989). Empresas como SEUR, Ochoa, Cualladó y otras tradicionalmente dedicadas al transporte de mercancías destinaban buena parte de su actividad al servicio de transporte urgente nacional e internacional, a la carta urbana y a la paquetería de pequeñas dimensiones, mermando cada vez más la cuota de mercado del operador postal. Si en 1988 Correos controlaba en torno al 18 por ciento de los envíos de paquetería —a través de los servicios de paquetes postales y postal exprés—, en 1990 los paquetes enviados a través del servicio postal apenas representaban el 2 por ciento del mercado<sup>234</sup>. Esto no era sino la consecuencia de la ineficacia del servicio de Correos que, pese a ofrecer unas tarifas mucho más baratas, no alcanzaba a cubrir las exigencias de una demanda que buscaba más rapidez, más flexibilidad y más seguridad en los envíos<sup>235</sup>. A finales de los años ochenta la reestructuración y mejora del servicio postal era una necesidad de importancia estratégica: Correos debía convertirse en una empresa rentable, competitiva y capaz de compaginar la correcta prestación de servicios en régimen de monopolio y en régimen de libre competencia. Así, a mediados de 1988, el organismo comenzó a diseñar su primer Plan Estratégico, en el que se reflejaba la clara voluntad del Gobierno de reestructurar y mejorar el servicio postal. Este plan, materializado en 1992, representó un conjunto de medidas urgentes que perseguían en esencia una mejora de las infraestructuras, la optimización de los sistemas de clasificación y el aumento del grado de mecanización, además de la deseada subida de tarifas para allegar más recursos a la entidad.

### **3.2.2. La estrategia del cambio: los planes corporativos (1992-1998)**

Las reflexiones estratégicas que se habían realizado durante los años ochenta quedaron plasmadas en los planes corporativos que Correos puso en marcha en el último decenio del siglo XX. El Plan de Empresa de 1992 y el Plan Estratégico de 1998 fueron los dos grandes hitos de este período. Ambos diseñaron una necesaria línea de actuación sobre la que emprender la renovación del correo público y significaron importantes cambios en materia institucional, organizativa y comercial.

---

<sup>234</sup> “Correos pierde la carrera del tiempo. Un servicio postal en quiebra sucumbe ante la competencia privada”, *La Vanguardia, Revista*, 6-5-1991, p. 2.

<sup>235</sup> “¡Urgente! Seur se convierte en el Correos paralelo”, *La Vanguardia*, 13-10-1989, p. 64.

En 1992, Correos aprobó su primer Plan de Empresa que representó una profunda renovación, sin precedentes, del servicio postal en todos sus aspectos. La puesta en marcha de esta reforma abrió el camino hacia la modernización del servicio postal español y su adaptación a la nueva realidad que anunciaban las tendencias liberalizadoras plasmadas en el Libro Verde de los servicios postales. El concepto de renovación de Correos, plasmado en su primer Plan de Empresa, fue complejo y multidisciplinar e implicó tres grandes transformaciones: institucional, organizativa y comercial<sup>236</sup>.

Respecto a la primera, en enero de 1992 se hizo efectiva la creación del Organismo Autónomo Correos y Telégrafos<sup>237</sup>. Esta transformación del marco jurídico dotó a la entidad de una personalidad jurídica y patrimonio propios, independientes de los del Estado, y configuró un nuevo modelo de gestión mucho más flexible, sumamente necesario para la modernización de los servicios postales (Vidal, 1990). El nuevo estatuto de Correos daba además respuesta a las directrices de la Comunidad Europea que, en el ámbito de los servicios postales, obligaban a separar las competencias reguladoras –que pasaban a ser asumidas por la Secretaría General de Comunicaciones–, y las competencias operativas y de gestión –asumidas por el Organismo Autónomo–, dos funciones que, hasta entonces, coincidían en el mismo órgano administrativo.

Con la transformación de su forma jurídica Correos emprendió, en segundo lugar, una profunda renovación organizativa con el objetivo de crear un nuevo marco de responsabilidades y niveles de gestión. Para ello se establecieron cuatro Direcciones de Área (Dirección Comercial, de Operaciones, de Recursos Humanos y de Finanzas) encargadas de integrar, coordinar y dirigir las actividades a medio plazo de la empresa, además de cuatro servicios técnicos de apoyo a la Dirección General (Planificación, Marketing, Relaciones Externas y Control de Gestión). Así mismo, como vía para la modernización de su red operativa y la renovación de sus procesos, Correos diseñó el Plan de Organización Industrial, POI (1992-1995). Este Plan dividió España en diez zonas operativas constituidas por las capitales que más volumen de correo generaban en torno a las cuales se agruparon los distintos centros provinciales para coordinar, dentro de su

---

<sup>236</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1992).

<sup>237</sup> La Ley 31/1990 de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 1991, creó el Organismo Autónomo de carácter comercial Correos y Telégrafos, con las funciones básicas de gestionar los servicios públicos de correo, telecomunicaciones y giro además de la emisión de sellos y otras actividades relacionadas con las comunicaciones. Un año después, mediante Real Decreto, se constituyó el nuevo organismo con efectos el 1 de enero de 1992, aprobándose sus estatutos que establecen la asunción por la Secretaría General de Comunicaciones de las competencias reguladoras de la ya extinta Dirección General de Correos y Telégrafos.

ámbito geográfico, las políticas generales de Correos. Como parte del POI, Correos estableció adicionalmente el Plan de Racionalización de los Procesos Productivos con el fin de implantar nuevos procedimientos de trabajo en la admisión, clasificación y distribución de los objetos postales.

Una de las claves para aumentar la calidad y la eficacia de las prestaciones residía en la red de transportes. El ferrocarril seguía siendo a finales de los años ochenta el principal medio de transporte de la correspondencia. Su carácter rígido respecto a horarios, cargas y dependencia de medios ajenos representaba un límite a la expansión del servicio postal. Las primeras medidas para mejorar la red de transporte persiguieron el doble objetivo de adaptarla a las necesidades del correo y de reducir sus costes<sup>238</sup>. Así, junto con la puesta en marcha del POI, Correos diseñó en 1992 su nuevo Plan de Transportes, que perseguía adaptar la red logística de transporte a los diferentes niveles de calidad requeridos por las nuevas líneas de productos. Para ello, el operador postal diseñó un nuevo sistema de transporte mixto que combinaba fundamentalmente la carretera y la red aérea, abandonando progresivamente el uso de la infraestructura ferroviaria<sup>239</sup>. La logística asumió así mismo un papel clave en el curso de los objetos de carácter urgente. Asegurar objetivos de calidad y fiabilidad y reducir tiempos de entrega significaba optar por los sistemas más rápidos de transporte. En consecuencia Correos decidió establecer acuerdos con compañías que ofrecían posibilidades de mejorar el servicio. Entre ellos destacaron los alcanzados con las líneas de Alta Velocidad –para la ruta Madrid-Córdoba y Madrid-Sevilla–, Press Cargo – para los trayectos Barcelona-Madrid, Palma de Mallorca-Madrid y Santiago-Madrid–, y Pan Air –para Madrid-Melilla–<sup>240</sup>. Los resultados fueron una mejora inmediata de la calidad del tráfico postal urgente con una reducción significativa de los plazos de entrega. Como ejemplo, entre 1992 y 1997 se consiguió duplicar el volumen de cartas urgentes entregadas al día siguiente de su depósito.

---

<sup>238</sup> En 1981 comenzaron a modificarse los horarios de los trenes postales para aumentar la regularidad del correo. También se inició el cierre de algunos tramos de vías férreas para implantar el transporte por carretera y se invirtió en nuevas instalaciones de automatización y mecanización que permitieran más rapidez y seguridad en el manejo de los objetos postales (Correos y Telégrafos. Memoria anual, 1984).

<sup>239</sup> El 30 de junio de 1993 salió de Chamartín la última conducción ambulante por ferrocarril en el trayecto Madrid-Málaga.

<sup>240</sup> Correos y Telégrafos. Memoria anual (1996).

La transformación comercial fue el tercer eje sobre el que versó la renovación estratégica del organismo. En 1992 Correos apostó por reorganizar su cartera de productos creando tres grandes categorías: línea básica, línea económica y línea urgente. La línea básica agrupó los productos tradicionales del correo como las cartas y las tarjetas postales ordinarias y certificadas; la línea económica quedó compuesta por la correspondencia comercial de carácter masivo y la paquetería postal, con precios reducidos y plazos de entrega más dilatados; y finalmente la línea urgente para cartas y paquetería urgente (Postal Exprés nacional e internacional). Esta reestructuración vino acompañada de una estrategia de diversificación de productos, muy necesaria para compensar la elevada dependencia del correo tradicional –en 1998 la línea básica concentraba un 72 por ciento del volumen total de correo (figura 5.2)–. Entre los nuevos productos postales que vieron la luz durante los años noventa destacan el Correo Especial de Negocios –un servicio especial de recogida y distribución de correspondencia dirigido especialmente al ámbito bancario y de seguros–, el servicio de valija, el correo híbrido<sup>241</sup>, el Paquete Azul –servicio de paquetería no urgente con entrega a domicilio– o el servicio Ibercourier –sobre prepago urgente de hasta 500 gr–. También se mejoraron algunos productos existentes con servicios añadidos de recogida domiciliaria, notificaciones, y seguimiento y localización de envíos a través del sistema *Tracking & Tracing*. A este conjunto de iniciativas se sumaron diversas actuaciones comerciales que buscaron ampliar los canales de comercialización y establecer convenios especiales de colaboración con grandes entidades<sup>242</sup>.

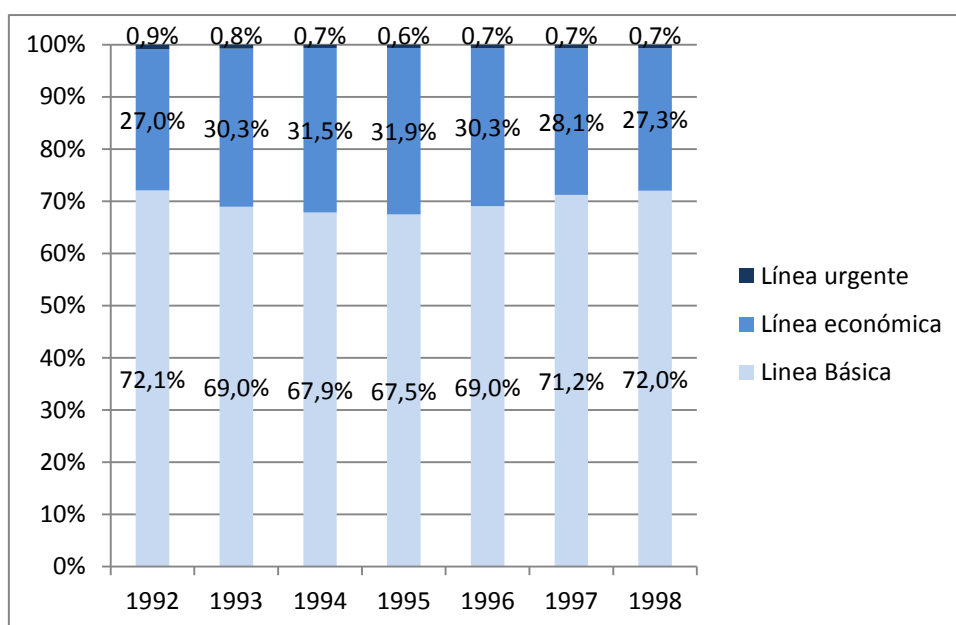
La nueva política comercial mejoró el posicionamiento de Correos en el sector del transporte urgente. En 1997 copaba aproximadamente un 2,6 por ciento de este mercado en el que el número de competidores privados seguía creciendo significativamente<sup>243</sup>.

---

<sup>241</sup> Este servicio permite al cliente entregar sus envíos en soporte informático o por vía telemática para que, en un punto próximo a su destino final, se impriman, ensobren y distribuyan a través de la red postal.

<sup>242</sup> En 1997 Correos estableció acuerdos con El Corte Inglés e Hipercor para la apertura de oficinas de Correos en sus centros y para el reparto de su paquetería. Con Tabacalera se llegó a un acuerdo para la distribución, a través de los estancos, de sobres prepagados para envíos de Postal Exprés nacional (Correos y Telégrafos. Memoria anual, 1997).

<sup>243</sup> DBK consulting (1997).

**Figura 5.2. Volumen de correo por líneas de productos (porcentajes sobre el total)**

Fuente: Correos y Telégrafos. Memoria anual (varios años).

El operador postal español había recorrido así la primera etapa del camino hacia la modernización. El siguiente paso significativo para mejorar su posición estratégica se produjo en 1998, con la aprobación de un segundo plan estratégico con el que dio continuidad al impulso de renovación iniciado en 1992. Este segundo plan respondía, en buena medida, a los cambios legislativos que iniciaban, a escala europea, el proceso de liberalización gradual de los servicios postales. En efecto, el 15 de diciembre de 1997 se aprobó en el Parlamento Europeo la Directiva 97/67/CE relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales comunitarios, que formalizó el proyecto de liberalización. La Ley del servicio postal universal de 13 de julio de 1998 trasladó las bases de la Directiva comunitaria a la legislación española e inició la progresiva apertura a la competencia de los sectores reservados a Correos. Este nuevo entorno, que marcaba una ruptura con el modelo tradicional monopolístico, empujó a Correos a constituirse en una empresa capaz de garantizar la prestación del Servicio Postal Universal a todos los ciudadanos y, al mismo tiempo, de ofrecer otros servicios postales en creciente competencia con el resto de los operadores<sup>244</sup>.

<sup>244</sup> En diciembre de 1999 se publicó el Reglamento de Prestación de los Servicios Postales que encomendaba a Correos la prestación del servicio postal universal y definía el alcance de la prestación de los servicios postales, los derechos y obligaciones de los operadores así como las garantías otorgadas a los usuarios (RD 1829/1999, de 3 de diciembre; BOE 31-12-1999).



El Plan Estratégico 1998-2000 diseñaba nuevamente el camino para ganar competitividad y adaptarse a un mercado postal que perdía, progresivamente, su naturaleza monopolística. El Plan de 1998 definía un catálogo de diez ambiciosos objetivos (tabla 5.5) entre los que destacaban modernizar y flexibilizar la estructura de Correos, promover la automatización y racionalización de sus procesos, reducir déficits y, ante todo, lograr la orientación de la empresa hacia el mercado y el cliente<sup>245</sup>.

**Tabla 5.5. Objetivos del Plan Estratégico de Correos (1998-2000)**

<b>Plan Estratégico (1998-2000)</b>	Crecer selectivamente
	Sanear resultados
	Cohesionar la empresa
	Flexibilizar la estructura y el funcionamiento
	Racionalizar procesos
	Modernizar la tecnología
	Orientar la empresa hacia el mercado y los clientes
	Cambiar la cultura
	Mejorar la calidad
	Implementar efectivamente el plan

Fuente: Entidad Pública Empresarial Correos y Telégrafos, Memoria anual (1998).

Este decálogo de objetivos guio las actuaciones estratégicas de Correos durante el trienio 1998-2000, y nuevamente trajo consigo transformaciones en materia institucional, organizativa y comercial.

Respecto a la primera, en 1998 Correos volvió a modificar su estatus jurídico y se convirtió en una Entidad Pública Empresarial. Los antecedentes de este cambio se sitúan en la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), de 1997, que decretó la desaparición de los organismos autónomos de carácter comercial y creó una nueva figura dentro de la Administración del Estado: el Ente Público Empresarial, un organismo con personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y

<sup>245</sup> Uno de los objetivos más ambiciosos del Plan Estratégico era sanear los resultados de la Entidad y alcanzar el equilibrio financiero para el año 2000, objetivo que se consiguió. La primera medida implementada en esta línea fue la subida y unificación de las tarifas en todo el territorio nacional, lo que representó un incremento de un 66 por ciento para las tarifas locales y un 9 por ciento para las interurbanas. (“Correos dispara sus tarifas”, en *La Vanguardia*, 6.12.1997)

tesorería propios y autonomía de gestión<sup>246</sup>. Con este marco jurídico, Correos ganaba mayor autonomía de gestión, especialmente en lo relativo a su capacidad de endeudamiento y al establecimiento de tarifas, y pasaba a regirse en determinados casos por el derecho privado para la contratación de obras. Así se abría la posibilidad de desarrollar una política empresarial propia en el ámbito comercial, de tarifas o de personal.

En materia organizativa y de procesos, la transformación del estatuto jurídico de Correos vino acompañada de una nueva modificación del centro directivo y de la reorganización territorial del servicio postal que persiguieron dotar a la entidad de una estructura más empresarial y flexible. En 1998 se crearon cuatro nuevas Direcciones de Área: Planificación Estratégica, Red de Oficinas, Tecnología y Organización, y Logística, que se sumaron a las ya existentes de Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Servicios Bancarios. Además, se inauguraron cuatro unidades de apoyo técnico: Secretaría General, Asesoría Jurídica, Subdirección de Inspección y Control de Procedimientos, y Subdirección de Comunicaciones, que pasaron a sustituir a los antiguos Servicios Técnicos de Apoyo<sup>247</sup>.

Paralelamente, Correos siguió invirtiendo en la mejora de sus procesos y de su red logística con el fin de aumentar la calidad, la fiabilidad y el cumplimiento de los plazos de entrega de los distintos productos. Aquí, las nuevas tecnologías adquirían un papel fundamental ya que permitían desarrollar nuevos sistemas para mejorar el tratamiento de la correspondencia y para incorporar nuevas herramientas de control y gestión. Así, durante el último bienio del siglo XX, Correos continuó avanzando en la automatización de sus oficinas postales, en el seguimiento automatizado de los envíos Postal Exprés (con la incorporación de nuevos equipos y puntos de control en el sistema), así como en la informatización de los puntos de atención al público con la implantación de las Ventanillas de Admisión Polivalente, un sistema para integrar los diferentes servicios en un mismo punto de venta.

La red de transportes también se reorganizó con el fin de mejorar los plazos de entrega y ganar fiabilidad. Las pocas rutas de ferrocarril que hasta ese momento se mantenían para los productos de la línea económica comenzaron a sustituirse por el transporte por carretera, que combinaba el uso de vehículos propios y subcontratados. El transporte aéreo siguió siendo protagonista, especialmente para el curso de los productos

---

<sup>246</sup> Art. 42.1, Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. BOE n.º 90, de 15/04/1997. El nuevo Estatuto de Correos se publicó en el BOE el 20 de febrero de 1998.

<sup>247</sup> Correos y Telégrafos, Memoria anual (1998).

de la línea básica y urgente, para los que se dispuso de una red aérea nocturna que conectaba las principales capitales españolas.

Mención especial requiere la política comercial que Correos desarrolló en el marco del Plan Estratégico 1998-2000. La progresiva desaparición del monopolio postal acentuaba la necesidad de adquirir una posición competitiva y promover un cambio en la cultura de la Entidad situándola más próxima a las tendencias del mercado. La paquetería y el servicio exprés continuaron siendo el centro de las actuaciones estratégicas que, en este período, comprendieron varias acciones para promocionar los productos estrella de la Entidad: el Paquete Azul y el Postal Exprés<sup>248</sup>. Campañas de publicidad en televisión, prensa y radio buscaron dar a conocer masivamente las principales ventajas que estos productos ofrecían frente a la competencia: el precio y la cobertura<sup>249</sup>. Otra de las novedades en materia de gestión comercial fue la transformación de la web corporativa de Correos. En marzo de 1998, la antigua web de Postal Exprés –que constituía un mero punto de consulta para la localización de estos envíos– se transformó en una página interactiva institucional con acceso universal desde la Red, convirtiéndose en un potente y renovado canal de comunicación.

### **3.2.3. Inmerso en la urgencia: liberalización, competencia y diversificación (1999-2014)**

A las puertas del nuevo milenio, la globalización, las tendencias liberalizadoras y el cambio tecnológico impulsaron la transformación de los tradicionales monopolios postales europeos y multiplicaron la ola de alianzas estratégicas entre correos públicos y compañías privadas de transporte urgente (figura 5.3)<sup>250</sup>. Éste había sido el caso, por ejemplo, de Alemania con la adquisición de DHL o del correo holandés que controlaba, desde 1996, la

---

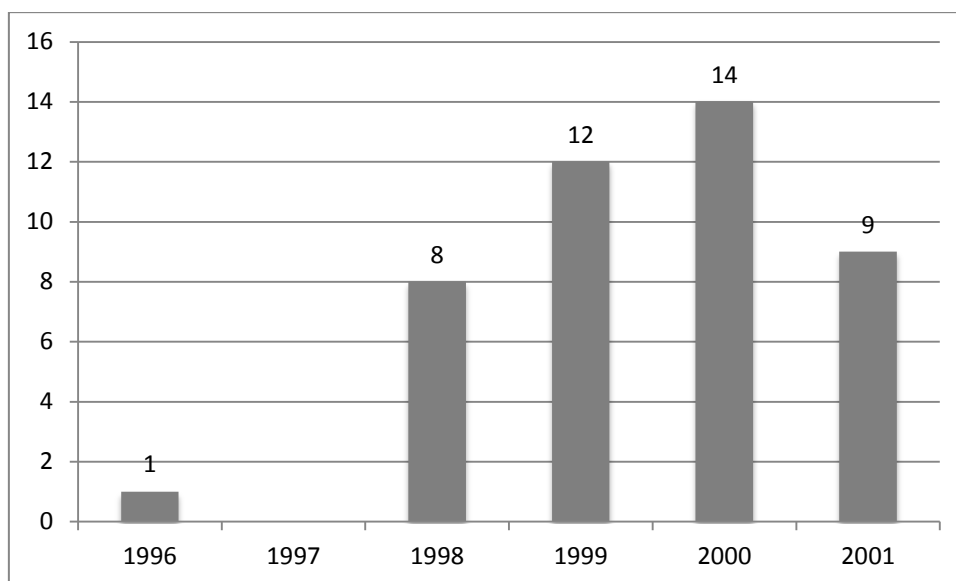
<sup>248</sup> En 1999 se inauguró el servicio de entrega a domicilio del Paquete Azul y comenzaron a realizarse experiencias piloto para implantar su recogida a domicilio. Ese mismo año también fue testigo de la implantación del servicio de reparto domiciliario en sábado para la correspondencia básica ordinaria en todas las capitales de provincia y principales ciudades (Correos y Telégrafos. Memoria anual, 1999).

<sup>249</sup> Otra iniciativa para promocionar los servicios del operador postal y mejorar su imagen fue el patrocinio de la Vuelta Ciclista a España de 1999.

<sup>250</sup> La primera oleada de operaciones de fusión y adquisición de empresas en terreno europeo se desencadenó en 1998 coincidiendo con la primera Directiva europea, publicada en 1997. Los principales operadores postales europeos, encabezados por Deutsche Post, La Post, Austrian Post y Royal Mail, protagonizaron un sinfín de operaciones con las que buscaban reforzar su presencia en los mercados locales al tiempo que extender su área de influencia en el mercado europeo e internacional. La segunda oleada de adquisiciones, más moderada, tuvo lugar tras la publicación de la segunda Directiva europea en el año 2002 (ITA Consulting y WIK Consult, 2009).

empresa de origen australiano TNT<sup>251</sup>. Adquirir una red internacional sólida y diversificar el negocio se convirtieron en factores de suma importancia estratégica para los operadores postales que, ante la feroz competencia, veían mermadas sus cuotas de mercado en sus respectivos países.

**Figura 5.3. Operaciones de adquisición de empresas en el sector del transporte urgente a escala europea (1996-2001).**



Fuente: ITA Consulting y WIK Consult (2009), p. 173.

La adaptación frente al nuevo entorno competitivo también significó un reto de suma importancia para Correos, cuyo liderazgo en el mercado español seguía concentrado en el sector postal tradicional. Reorientar la empresa hacia las actividades más rentables y con mejores expectativas de crecimiento constituía la hoja de ruta obligada para garantizar la supervivencia del operador español en un entorno cada vez más incierto. La respuesta a este reto supuso el desembarco definitivo de Correos en el sector de la urgencia. En 1999 el operador postal español adquirió el 50 por ciento de la empresa de paquetería urgente Chronopost España, filial de La Poste francesa, que había comenzado sus actividades en

<sup>251</sup> En 1996 el correo holandés, ya privatizado, adquirió la empresa australiana TNT, formándose el grupo TNT Post Group (TPG). Dos años más tarde, el alemán Deutsche Post adquirió el 51 por ciento de las acciones de DHL. El 49 por ciento restante fue adquirido en 2002, constituyéndose el grupo Deutsche Post DHL, del que DHL Express es subsidiaria destinada al transporte urgente (Campbell, 2001; Barth, 2012).

1986<sup>252</sup>. Esta alianza pretendía reforzar el papel de ambos operadores en sus respectivos mercados y, para el operador español, representaba la oportunidad de extender su cartera de productos y fortalecer su posicionamiento en el segmento exprés<sup>253</sup>. A partir de este momento Correos canalizó su negocio de transporte urgente entre empresas (B2B) a través de Chronopost con los nuevos productos *Chrono 10* y *Chrono 18*, con garantía de entrega antes de las 10 y las 18 horas respectivamente. Los servicios entre particulares (C2C) y de empresas a particulares (B2C) continuaron controlados directamente por Correos a través de sus productos de paquetería Postal Exprés, Paquete Postal y Paquete Azul.

Tras la adquisición de Chronopost, Correos emprendió una estrategia de creación de filiales especializadas para entrar en nuevos mercados. Además de la citada Chronopost España S.A. (50 por ciento Correos, 50 por ciento Chronopost S.A.), en 1999 nacieron dos nuevas sociedades: Correos Telecom, S.A. y Correo Híbrido, S.A., ambas participadas por Correos al 100 por cien. La primera sería la encargada de gestionar el desarrollo de la red de telecomunicaciones del operador y comercializar la capacidad excedentaria. La segunda fue la impulsora de los primeros servicios de correo híbrido, un negocio con alto potencial de crecimiento de la mano de las nuevas tecnologías.

A la citada reestructuración organizativa le sucedieron tres planes estratégicos que guiaron las actuaciones de Correos durante el primer decenio del siglo XXI. Sus principales objetivos incluyeron avanzar hacia una gestión y estructura más empresarial, optimizar sus redes y procesos con la implantación de nuevas tecnologías y diversificar e internacionalizar el negocio. Reforzar la presencia de Correos en el sector de la mensajería y la paquetería urgente también fue, con buena lógica, materia prioritaria en todos los planes. En efecto, al inicio del nuevo siglo, estas actividades continuaban ofreciendo buenas posibilidades de crecimiento, en especial por la expansión del comercio electrónico, y representaban en torno al 76 por ciento del volumen total del mercado postal español, tal y como muestra la figura 5.4<sup>254</sup>. La participación de Correos en este segmento era aún modesta. No obstante, su alianza con La Poste francesa abrió la vía del cambio y significó la apuesta definitiva de

---

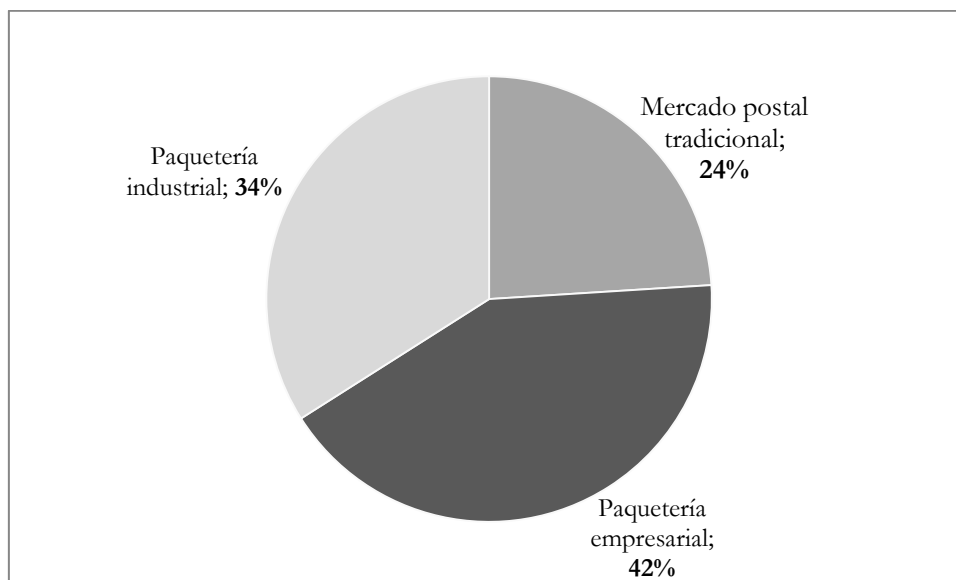
<sup>252</sup> Chronopost se había asentado en el mercado español en 1996 a través de la adquisición del 35 por ciento de Jet Worldwide, una compañía francesa con fuerte presencia internacional (“Chronopost apuesta por el mercado español”, *La Vanguardia*, 12-11-1997). En 1999, La Poste integró Chronopost en la compañía holding GeoPost, que nació para aglutinar todas las actividades del correo francés en sector de la paquetería y la logística (GeoPost history, [www.geopostgroup.com](http://www.geopostgroup.com)).

<sup>253</sup> Correos también dio importancia a su proyección internacional por la vía de los acuerdos y foros de cooperación internacionales entre los que destacaba la International Posta Corporation (IPC), la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), PostEurop y la Unión Postal Universal (UPU).

<sup>254</sup> Entre 1997 y 2001, el mercado de la mensajería y la paquetería en España había mostrado un crecimiento medio anual de un 13,3 por ciento.

Correos por el sector del transporte urgente. El acceso al *know-how* y la experiencia de Chronopost mejoraba su posicionamiento para ofrecer los productos y servicios que la nueva sociedad de la información demandaba.

**Figura 5.4. Segmentación del mercado postal en España (2003).**



Fuente: Ministerio de Fomento (2004): Informe Anual de Transportes y Comunicaciones

El conjunto de actuaciones estratégicas que Correos emprendió tras el cambio de siglo pueden estructurarse en tres grandes áreas: la innovación organizativa, la innovación de procesos y la innovación de productos. De estas tres esferas se ocupan las próximas secciones.

### 3.3.1. Innovación organizativa

Respecto a esta primera línea de acción, conviene recordar que desde 1992 Correos había dado importantes pasos para lograr mayor autonomía de gestión. Sin embargo, a principios del siglo XXI seguía siendo un organismo de naturaleza administrativa y esto representaba un obstáculo para competir con el resto de actores del mercado, cuyo número seguía creciendo<sup>255</sup>. La liberalización del correo implicaba además la aparición de los

<sup>255</sup> De acuerdo con el INE, en 2001 operaban en el mercado postal español 6.191 empresas, mayoritariamente de pequeño y mediano tamaño. Las compañías españolas SEUR y MRW y la alemana DHL lideraban el

primeros competidores en el segmento tradicional del mercado, entre los que destaca Unipost, una sociedad española que inició su andadura en febrero de 2002.

Al igual que habían hecho otros operadores europeos, Correos debía dar un paso más para conciliar su forma jurídica con la naturaleza de su actividad y con las condiciones cambiantes del entorno postal. Así, el 29 de junio de 2001 el Consejo de Ministros aprobó la conversión de la Entidad Pública Empresarial Correos y Telégrafos en una Sociedad Anónima Estatal, con capital 100 por cien público y participación exclusiva del Estado, otorgándose el día 29 de junio de 2001 la escritura pública de constitución de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.<sup>256</sup>. Con este cambio jurídico, Correos pasaba a regirse por el derecho privado en todas sus actuaciones y conseguía la flexibilidad necesaria para mantener el equilibrio entre el servicio público prestado y su posicionamiento en un mercado caracterizado por un alto nivel de competencia<sup>257</sup>.

El cambio institucional vino acompañado del desarrollo de un nuevo modelo organizativo, ahora de una forma mucho más profunda y visible que en etapas anteriores. Esta estrategia servía de apoyo al objetivo de diversificación y perseguía una verdadera “corporativización” de la empresa pública. En junio de 2002 el antiguo modelo funcional fue sustituido por una estructura divisional basada en tres áreas de negocio con total autonomía de gestión: Correo, Oficinas y Exprés<sup>258</sup>. La primera orientaba su actividad a la prestación del servicio postal universal; la división de oficinas reunía uno de los activos más estratégicos de la empresa: su red de puntos de atención al cliente; y, por último, la división exprés, gestora del negocio homónimo, funcionó sólo durante dos años hasta que la filial Chronopost absorbió toda la actividad de paquetería urgente de Correos<sup>259</sup>. Las divisiones de Correo y Oficinas se unificaron finalmente en el año 2008 bajo una Dirección de

---

segmento exprés y controlaban, conjuntamente, algo más del 25 por ciento del mercado. El nacimiento de Unipost representó la aparición del primer competidor de Correos en el segmento tradicional del mercado.

<sup>256</sup> La constitución de Correos como Sociedad Anónima Estatal había sido autorizada previamente por la Ley 14/2000 de 29 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, y aprobada de conformidad con dicha ley, por el Consejo de Ministros en la reunión celebrada el día 22 de junio de 2001. La sociedad se dotó con un capital inicial de 563.440.000 euros y mantuvo ciertas peculiaridades que la diferenciaron del resto de sociedades estatales: todo el capital es público, gran parte de su personal conserva su condición de funcionario de la Administración del Estado y tiene un doble objeto social que engloba, por un lado, la prestación de un servicio de interés público —el Servicio Postal Universal— y, por otro, otras actividades con sujeción estricta a las reglas de mercado (Escribano et al., 2003).

<sup>257</sup> En este momento Correos dejaba de depender de la Secretaría General de Comunicaciones, extinguida en mayo de 2000, y quedaba adscrito directamente al Ministerio de Fomento.

<sup>258</sup> Correos y Telégrafos. Memoria Anual (2002).

<sup>259</sup> A estas tres divisiones se añadieron varias unidades de desarrollo, denominadas así para identificar negocios en los que Correos buscaba un futuro posicionamiento: los servicios financieros, la filatelia, el comercio electrónico o la internacionalización, entre otros.

Operaciones con el objetivo de potenciar las sinergias y aumentar la eficiencia en la gestión del servicio postal universal. Por su parte, las sociedades Correo Híbrido, renombrada Nexea a principios de 2011, y Correos Telecom, continuaron concentrando sus respectivas áreas de negocio como filiales. Correos conseguía así gestionar cada uno de sus distintos negocios de forma más autónoma, flexible y dinámica, y formalmente se consolidaba como un grupo empresarial.

### **3.3.2. Innovación de procesos**

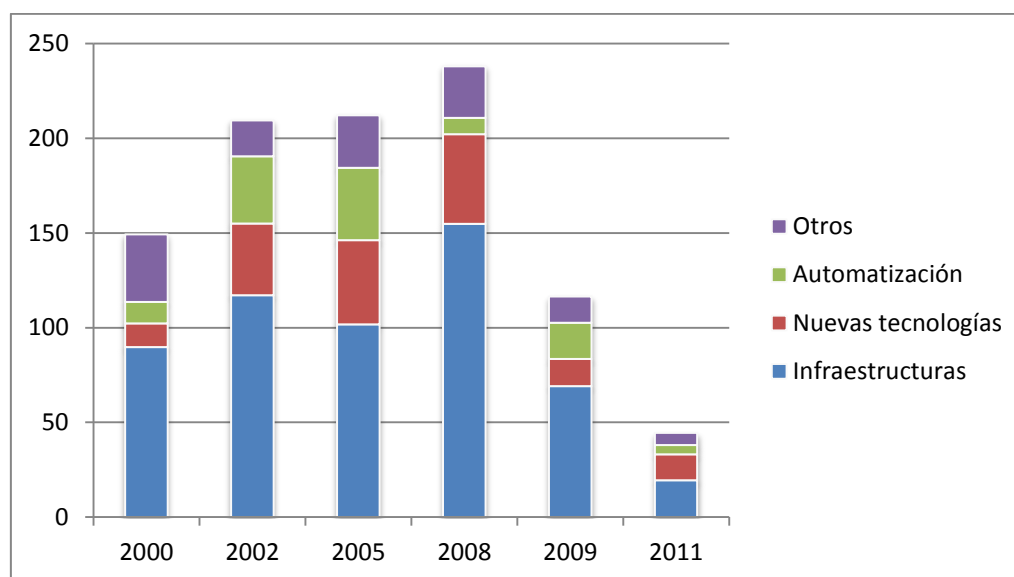
La innovación de procesos fue la segunda línea de actuación. La reestructuración y racionalización de los procesos internos de Correos, utilizando las nuevas tecnologías, parecía ser clave para afrontar la creciente competencia. Por ello, fue la materia central de los planes estratégicos y la que consumió mayores recursos, prácticamente hasta el año 2010.

Las características del negocio postal, con procesos repetitivos basados en la utilización de una gran cantidad de mano de obra no especializada, explican que la innovación tecnológica se orientara, en primer lugar, a la automatización y modernización de los procesos, con el objetivo último de reducir costes y mejorar la calidad y la fiabilidad del servicio. Siguiendo la misma línea que en etapas anteriores, Correos siguió destinando importantes inversiones para incorporar las últimas tecnologías a sus procesos internos y a la gestión postal. Tal y como muestra la figura 5.5, en los últimos años ésta ha sido la segunda partida por volumen de inversión, seguida de los programas de automatización, destinados a la mejora de la calidad y la eficiencia del servicio postal. Entre las actuaciones más recientes de Correos en el ámbito de la innovación de procesos destacan: la actualización y reestructuración de su página web; la implantación de nuevos sistemas de información, seguimiento y control interno de envíos (tabla 5.6); la apertura de más centros para el tratamiento automatizado de correspondencia y, especialmente, de paquetería<sup>260</sup>; así como el desarrollo de nuevos servicios de notificaciones telemáticas seguras, entre otros. Desde el año 2008, la progresiva culminación de los distintos proyectos empresariales y, sobre todo, la incidencia de la crisis económica aconsejaron criterios de prudencia y pusieron freno a esta escalada en materia de inversiones. Entre los años 2008 y 2011 la cifra de inversiones de Correos se redujo más del 80 por ciento, pasando de 238 a sólo 45 millones de euros.

---

<sup>260</sup> Las primeras líneas de tratamiento automatizado de la paquetería se inauguraron en 2011.



**Figura 5.5. Distribución de las inversiones reales de Correos, varios años (en millones de euros)**

Fuente: Correos y Telégrafos. Memoria anual (varios años)

**Tabla 5.6. Principales sistemas de información y gestión de Correos (2011).**

<b>Admisión</b>	IRIS	Sistema de admisión y venta en puntos de atención
	OCA	Sistema de gestión de envíos internacionales
	Oficina Postal Virtual	Canal de acceso online a la oferta de Correos
<b>Transporte y distribución</b>	SGIE(*)	Sistema de gestión integral de envíos registrados
	MARABU	Sistema de control online de la recogida de buzones
	GISC	Sistema de información geográfica de Correos
	PDA	Terminales informáticos portátiles para la gestión y seguimiento de envíos registrados
	RFID	Tecnología de radiofrecuencia para la identificación de envíos basado en la utilización de transpondedores o etiquetas

(\*)Una de las posibilidades que ofrece el programa SGIE es la emisión de mensajes a teléfonos móviles, que informan al instante sobre cada fase del proceso de entrega, tanto al destinatario como al remitente.

Fuente: Grupo Correos, Memoria Anual (2011).

### 3.3.3. Innovación de productos

La diversificación de actividades a través de la innovación de productos fue el tercer eje sobre el que versó la política estratégica de Correos en esta etapa. A comienzos del siglo

XXI eran tres los mercados en los que Correos buscaba un mejor posicionamiento: los servicios bancarios, la filatelia y, en especial, la paquetería urgente, sin que ello comprometiera la correcta prestación de los servicios postales básicos. La adquisición del 50 por ciento de Chronopost en 1999, había refrendado la firme intención de Correos de apostar por el mercado de la paquetería exprés. Por delante quedaban años de intensa política comercial, especialmente visible desde 2010, donde la comercialización, el marketing y la segmentación de mercado se convirtieron en acciones prioritarias.

A comienzos del siglo XXI la cartera comercial de Correos en el mercado de la paquetería estaba formada básicamente por cuatro productos: el paquete postal convencional, el paquete azul, el postal exprés, los dos productos de Chronopost (Chrono 10 y Chrono 18) dirigidos al segmento de comercio entre empresas (B2B), además de los productos de comunicación urgente como la carta urgente, el correo urgente internacional o el servicio de valija. Diez años después, este portafolio de productos era mucho más completo e incluía servicios muy especializados, dirigidos a cada uno de los segmentos de mercado (tabla 5.7).

En el segmento de mensajería, Correos oferta servicios de entrega en 24 horas para destinos nacionales y en un plazo máximo de 72 horas para destinos internacionales, a través de la red del operador norteamericano FedEx. Se suma, en este segmento, el servicio de valijas para empresas con envíos regulares de documentación. En el segmento de paquetería, Correos ofrece servicios de transporte y entrega de paquetes con plazos más dilatados a través de los productos Paquete Azul, para destinos nacionales, y Paquete Internacional, para destinos exteriores. En el segmento exprés, destacan los servicios Paq 48 –anteriormente denominado Postal Exprés– y Postal Exprés internacional, para los envíos exteriores de paquetería, a través de la red EMS. A éstos se añaden los productos de paquetería con entrega garantizada antes de las 10:00 –Paq 10– y las 14:00 horas del día siguiente al depósito –Paq 14– además del servicio Paq 24, para entregas durante el día siguiente al de la recogida, disponible en España, Portugal y Andorra. Para destinos internacionales, dentro del segmento exprés, Correos ofrece los servicios Internacional Estándar e Internacional Exprés, operados a través de la red de FedEx.

A este catálogo de servicios se suman finalmente unos productos complementarios dirigidos a empresas, entre los que destacan las soluciones dirigidas al segmento del *e-commerce* y los servicios logísticos.

Tabla 5.7. Principales servicios de Correos (2014)

<b>Mensajería/Courier</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
Carta ordinaria urgente	Envío de comunicaciones en 24 horas (en grandes poblaciones), hasta 500 gr. Para el servicio internacional, hasta 2 kg. de peso y plazo de entrega 24-72 (destinos europeos)
Carta certificada urgente	Envío de comunicaciones en 24 horas (en grandes poblaciones), hasta 2 kg. Para el servicio internacional, plazo de entrega 24-72 horas.
Correo urgente internacional	Envío de documentos con destino internacional. Seguimiento informatizado. Plazo de entrega 24-72 horas (capitales y grandes ciudades europeas. 72 horas, resto de Europa.
Valijas	Servicio de recogida y entrega de documentación para empresas con envíos periódicos, hasta 20 kg. Plazo de entrega 24 horas.
<b>Exprés</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
Paq 10	Envío de paquetes y documentos con entrega antes de las 10:00 del día siguiente a la recogida. Disponible en capitales de provincia.
Paq 14	Envío de paquetes y documentos con entrega antes de las 14:00 del día siguiente a la recogida en todo el territorio peninsular.
Paq 24	Envíos urgentes con entrega durante el día hábil siguiente a la recogida. Disponible en España, Andorra y Portugal.
Paq 48	Envío urgente de documentación y paquetería, hasta 30 kg., con entrega en un tiempo máximo de 24/48 horas.
EMS Postal Exprés Internacional	Envío urgente de documentación y paquetería a través de la red KPG.
Internacional Estándar	Envío de documentación y paquetería hasta 40 kg con amplia cobertura de países. Plazo de entrega entre 3 y 8 días, según destinos.
Internacional Exprés	Envío urgente aéreo de documentación y paquetería hasta 40 kg con amplia cobertura de países. Plazo de entrega entre 24 y 72 horas, en las principales ciudades del mundo.
<b>Paquetería</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
Paquete Azul	Envío de paquetes, con carácter no urgente, hasta 20 kg., con entrega a domicilio, en España y Andorra. Plazo de entrega de 3 a 5 días.
Paquete internacional económico	Envío de documentos y paquetería hasta 30 kg. Plazo de entrega de 8 a 10 días hábiles en Europa.
Paquete internacional prioritario	Envío preferente de mercancías y objetos hasta 30 kg. bajo firma y con garantía por pérdida o extravío. Plazos de entrega variables.

Soluciones empresariales	
Servicio	Descripción
Chronologic@	Solución global para la cadena de suministro. Dirigido espacialmente a PYMES del sector del e-commerce, venta a distancia, ópticas y farmacias.
Paquetería Postlibris	Envío de paquetes de libros para empresas del sector editorial
Paq 72	Producto de paquetería para empresas. Entrega a domicilio en 48/72 horas. Dirigido al sector del e-commerce.

Fuente: elaboración propia a partir de la página web de Correos ([www.correos.es](http://www.correos.es))

El papel de Chronopost es central a la hora de explicar el crecimiento del catálogo de servicios de Correos. Entre 1999 y 2003 Correos aumentó su participación en el accionariado de la entonces filial de paquetería exprés de La Poste. En 2001, Correos pasó a controlar la mayoría de su capital, con un 57 por ciento. En este momento, la empresa adoptó la denominación de Chronoexprés<sup>261</sup>. Un año después, la participación ascendió al 74,23 por ciento y, en julio de 2003, Correos se alzó finalmente con el 100 por cien del capital de Chronoexprés. Para entonces, la filial gozaba de una buena posición competitiva dentro del mercado español: en el segmento de la paquetería urgente era la sexta por volumen de facturación, por detrás de las españolas SEUR, MRW y Nacex, y de las multinacionales DHL y TNT, con un 4 por ciento de cuota de mercado<sup>262</sup>. El movimiento de valijas bancarias y los servicio de reparto para el sector óptico eran sus negocios estrella, con una cuota superior al 37 por ciento y al 58 por ciento respectivamente.

Una vez alcanzada la mayoría accionarial y el control de Chronoexprés, Correos se propuso ampliar el negocio de la paquetería urgente a través de una doble actuación: por un lado, estableciendo alianzas internacionales y, por otro, reforzando su presencia en el mercado local ante las tensiones competitivas<sup>263</sup>. La primera acción se tradujo en un acuerdo firmado en junio de 2002 con uno de los “gigantes” del sector, FedEx, por el que Correos, a través de Chronoexprés, se encargaría de la recogida, transporte y distribución de los envíos de la firma norteamericana en todo el territorio nacional y Andorra, con la única excepción de los códigos postales atendidos directamente por mensajeros de FedEx. El acuerdo significaba para Correos un paso significativo hacia la internacionalización del

<sup>261</sup> Correos y Telégrafos. Memoria Anual (2001).

<sup>262</sup> Ministerio de Fomento (2004): Informe Anual de Transportes y Comunicaciones, p. 30.

<sup>263</sup> “Correos compra el 100 por cien de Servipack”, Correos, nota de prensa, 27-7-2002; “Correos creará una empresa de paquetería”, *La Vanguardia*, 17-08-2002.

negocio: se abría la posibilidad de lanzar nuevos servicios de transporte urgente internacional a través de la extensa red mundial de FedEx<sup>264</sup>.

A esta alianza internacional, que a día de hoy sigue vigente, se sumaron otras en fechas más recientes. En diciembre de 2006 Correos inició su adhesión al Kahala Posts Group (KPG), con el objetivo de ensanchar sus horizontes de negocio y ganar más visibilidad mundial. La integración se completó en 2008 tras la adaptación de sus procesos y sistemas de información a los requerimientos de esta alianza comercial. El grupo postal Kahala se constituyó en julio de 2002 por los operadores postales públicos de Estados Unidos, China, Japón, Australia, Corea y Hong Kong, con el fin de gestionar de forma conjunta sus envíos de paquetería y mensajería exprés internacionales (Express Mail Service) y responder así ante la feroz competencia de los cuatro gigantes del transporte urgente, TNT, DHL, UPS y FedEx. Estos socios fundadores bautizaron su alianza estratégica con el nombre del hotel hawaiano en el que se reunieron y pactaron las líneas de actuación conjunta<sup>265</sup>. La red KPG supuso un importante impulso a los envíos Postal Exprés internacional de Correos, no sólo en cantidad sino también en calidad<sup>266</sup>. Las grandes ventajas de pertenecer a esta sociedad venían dadas por la garantía de exclusividad entre sus integrantes para la importación y exportación de envíos exprés internacionales en sus respectivos países, el uso compartido de sus redes operativas y la integración de las tecnologías de información para la gestión de los envíos internacionales. Esta exclusividad comercial y logística suponía para la española Correos un balón de oxígeno, ya que su capacidad para competir de forma independiente en mercados lejanos, como Extremo Oriente, era muy limitada en comparación con sus rivales del sector privado<sup>267</sup>.

A la cartera de socios internacionales de Correos hay que añadir recientemente otro operador. En 2011 Chronoexprés firmó un acuerdo con la portuguesa Transporta-Go Express, empresa perteneciente a Barraqueiro, el mayor grupo privado portugués de transporte de pasajeros y mercancías. Este contrato, con el que Chronoexprés aspiraba a

---

<sup>264</sup> Correos y Telégrafos. Memoria Anual (2002).

<sup>265</sup> “Correos gana peso internacional con ‘Kahala’”, *Abrecartas*, n. 42, octubre 2008, pp. 4-7; “KPG, un pacto de calidad y competitividad”, *Abrecartas*, n. 36, junio 2007, pp. 4-7.

<sup>266</sup> En concreto, los envíos postal exprés internacionales (EMS) y los paquetes postales por avión procedentes de los países KPG para destinos españoles suponían el 37 por ciento y el 35 por ciento respectivamente del total de envíos internacionales que gestionaba Correos. A la inversa, el 20 por ciento de los EMS y el 23 por ciento de los paquetes postales por avión cursados por Correos se dirigían al territorio de los miembros del Grupo Kahala. (“Kahala Posts Group (KPG) incrementa un 40 por ciento el volumen de sus envíos EMS en el mundo”. Correos, nota de prensa, 7-8-2007).

<sup>267</sup> “Los Correos Públicos se unen para luchar con UPS y TNT”, *Expansión*, 7-8-2007.

convertirse en el operador de referencia en el mercado ibérico, era bidireccional: Transporta-Go Express se encargaría de la distribución en Portugal de los envíos procedentes de los clientes de Chronoexpres y esta última sería la distribuidora en España los envíos procedentes del mercado luso. Esta alianza ibérica permitía a Correos, a través de Chronoexpres, ensanchar el alcance de sus servicios de transporte urgente en el segmento B2B y B2C, y daba un impulso más en la internacionalización de su red<sup>268</sup>.

La segunda actuación –reforzar su presencia en el mercado español– se materializó con la operación de compra de la empresa Servipack, propiedad de la sociedad de capital riesgo del Banco Santander y del Royal Bank of Scotland, Vista Capital, en julio de 2002. El grupo Servipack se constituyó en febrero de ese mismo año como resultado de la fusión de cuatro compañías: Corporación de Transporte Integral Servipack, Archipack, Vía Conexión y Teleparcel. Su actividad principal consistía en el transporte urgente de documentos y paquetes de peso reducido, con total cobertura nacional, y en el año 2001 había facturado en España 74 millones de euros<sup>269</sup>. Las entidades financieras conformaban buena parte de su cartera de clientes, y en su volumen de facturación pesaban los servicios de valija además de otros servicios complementarios como estafeta, gestión integral de almacenes y gestión y traslado de archivos. Servipack también contaba con una división de logística, dedicada al estudio y diseño de soluciones logísticas integrales a la medida de cada cliente. La compra de esta compañía se realizó a través de una fusión por absorción, de forma que Chronoexpres adquirió el total de sus acciones. Como resultado de esta operación, Correos amplió su participación en Chronoexpres hasta el 74,23 por ciento. La filial de paquetería urgente, que hasta entonces gestionaba los servicios B2B del grupo, pasó a absorber también la cartera de productos de paquetería expres B2C (envíos de empresas a particulares) y C2C (entre particulares), tanto de Correos (Postal Expres) como de La Post francesa (DPD y TAT Expres).

Esta doble actuación estratégica descrita sentó las bases para consolidar una nueva cultura empresarial, cada vez más orientada al mercado y al cliente. Correos no sólo había logrado “ser empresa”, desde su constitución como sociedad anónima, sino que reforzaba también su “actuación como empresa” y se reposicionaba frente a un mercado que históricamente la había identificado como una enorme máquina burocrática. La creciente competencia, ahora extendida a todos los segmentos, obligaba a los operadores a

---

<sup>268</sup> “Alianza ibérica”, *Abrecartas*, n. 54, marzo-abril 2011, p. 17.

<sup>269</sup> Ministerio de Economía, Informe del Servicio de Defensa de la Competencia, N-262.

diferenciarse potenciando una imagen de marca, extendiendo y consolidando su capacidad comercial y ampliando su cobertura geográfica. Fruto de una profunda reflexión interna sobre el posicionamiento de la empresa, la política comercial de Correos se centró recientemente en el diseño y lanzamiento de una extensa y renovada cartera de productos – “Paquetería 360º”–, orientada a satisfacer las necesidades concretas de los clientes y a mejorar el valor añadido y la imagen de marca<sup>270</sup>. A esto último contribuyó de forma decisiva la integración de todas las empresas del grupo y en particular, de Chronoexpres y Correos, reforzando sus sinergias, y la construcción de una imagen corporativa basada precisamente en el enfoque de “grupo”<sup>271</sup>.

Entre los nuevos servicios que vieron la luz en esta última etapa en que hemos dividido la historia de Correos destacan especialmente los dirigidos al comercio electrónico, un sector con enorme potencial de crecimiento. Todos los expertos coinciden en que la expansión de esta vía de compra-venta es una de las claves para aumentar el tamaño del mercado de la paquetería y asegurar el futuro del sector. En 2008 Correos anunció un nuevo servicio para los usuarios del popular portal de ventas online eBay. El “Postal eBay”, una modalidad del servicio Postal Expres para artículos de hasta 1,5 kilos, facilitaba la contratación del servicio de envío a través de la oficina postal virtual y ofrecía un seguimiento integral del mismo. Dos años más tarde se lanzó al mercado el “Postal 48/72” –hoy denominado “Paq 72”–, un servicio especialmente concebido para empresas que comercialicen productos online, con garantía de entrega entre 48 y 72 horas. La aportación esencial de este servicio son las facilidades de entrega: bien a domicilio, con dos intentos, bien en oficina, con dos avisos de llegada. En este último caso, se admitían dos posibles opciones: designar la oficina de referencia del cliente o permitir al remitente la elección de la oficina de recogida, dentro de la extensa red de Correos<sup>272</sup>. Otro valor añadido era el retorno o logística inversa, una solución cómoda y eficaz para gestionar las devoluciones, desde cualquier oficina y garantizando el control de los envíos a lo largo de todo el proceso. Chrono 10, Chrono 14, Chrono 24 y el tradicional Paquete Azul también se adaptan a las necesidades logísticas del comercio electrónico, los tres primeros ofreciendo la máxima

---

<sup>270</sup> “Paquetería 360º, una nueva línea de productos con la que Correos reinventa los servicios de paquetería”, *Logística & Transportes*, 16-11-2011, pp. 26-27.

<sup>271</sup> “Correos+Chrono= la oferta más completa del mercado”, *Abrecartas*, n. 52, noviembre-diciembre 2010, pp. 4-7.

<sup>272</sup> Este servicio también ofrecía la posibilidad de reforzar los avisos de llegada con sms y/o e-mail, informar del estado del envío, el reembolso y la prueba de entrega digital, el seguro a todo riesgo y la entrega exclusiva al destinatario.

urgencia en la entrega –garantizada antes de las 10, las 14 y las 24 horas respectivamente– y el último compitiendo en precio<sup>273</sup>.

No cabe cerrar este repaso histórico sin mencionar el último cambio de denominación de la filial de paquetería urgente. A principios de 2014 Chronoexpres adoptó el nombre de Correos Express, para impulsar la notoriedad de la filial en el mercado de paquetería urgente y remarcar su especialización en entregas con plazos inferiores a 24 horas. El nuevo logotipo (ilustración 5.1) se caracteriza por tres elementos de reclamo: el color rojo, que rompe con el amarillo tradicional del Grupo Correos; la palabra ‘express’, asociada a los valores de urgencia, velocidad y rapidez; y el símbolo en punta de lanza ‘>’, que transmite movimiento y precisión<sup>274</sup>. De manera conjunta, hacen que la marca se asocie con los atributos de rapidez, agilidad, movimiento, puntualidad, velocidad y urgencia. La asociación con Correos, con el logo en azul, le aporta la notoriedad, confianza y fiabilidad que le da la marca matriz.



**Ilustración 5.1. Marcas de paquetería urgente de Correos**

#### **4. Conclusiones**

El entorno de los servicios postales, históricamente estable y predecible, fruto de las condiciones monopolísticas que lo rodeaban, se ha enfrentado desde los años noventa a una etapa de profundos cambios. Los rápidos avances tecnológicos, la liberalización del sector y las nuevas demandas de los clientes han dado lugar a una situación en la que la única certeza es el cambio permanente. El entorno postal es cada vez más competitivo, los clientes cada vez más exigentes y las barreras nacionales han dejado de tener sentido. Este panorama ha traído consigo grandes amenazas para los operadores postales, que han visto mermados los nichos de mercado que antaño protegía el monopolio.

<sup>273</sup> Desde 2014 estos productos se denominan Paq 10, Paq 14 y Paq 24, respectivamente.

<sup>274</sup> “Correos cambia la marca Chronoexpres por Correos Express”, Correos, nota de prensa, 3-4-2014.



Pero todo cambio puede ser sinónimo de progreso. Como bien explicaba Schumpeter, los momentos de ruptura o “destrucción creativa” que resultan de los procesos de innovación, no sólo destruyen viejas empresas, viejos productos o viejos modelos de negocio, sino que también abren ventanas de oportunidad. De acuerdo con la tesis Schumpeteriana, son los emprendedores, a través de la innovación, los capaces de sustituir los viejos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos. Pero los monopolistas también reaccionan y participan de este proceso, que a su vez fuerza a los Estados a decantarse por un determinado marco institucional, en algunos casos favorable a la competencia y a la productividad, en otros a los privilegios de los ya instalados (López y Valdaliso, 2003, p. 20). Por tanto, el valor y la continuidad de las compañías bien establecidas no son siempre perdurables, y vienen determinados por su capacidad de adaptarse y competir.

Éste es el dilema que ha rodeado a los operadores postales durante las últimas décadas. El mercado se ha visto envuelto en un proceso de innovación como resultado de la incursión del sector privado que ha respondido tempranamente a las nuevas oportunidades que ofrecía el creciente desarrollo económico, la globalización y el progreso tecnológico. Es la función empresarial la responsable del nacimiento de nuevos servicios y de la creación de nuevos mercados que crecían paralelos al monopolio postal, ya con sus días contados, y la que en última instancia ha condicionado el futuro del sector postal, forzando su liberalización.

A mediados de los años noventa los correos públicos comenzaron a tomar posiciones replanteándose su estrategia y cambiando su concepción de negocio. En el caso del operador español Correos, la evolución ha sido significativa: ha pasado de ser una organización con poca cultura empresarial, escasa automatización, déficit notorio de infraestructuras y escasa diversificación, a ser una compañía con un marco institucional más flexible, un modelo de gestión más empresarial, una imagen de marca renovada, un mayor nivel de automatización y una cartera de negocio diversificada.

La transformación ha sido notoria pero también tardía y todavía incompleta. Hasta finales de los años noventa no se aprecia una clara desintervención del Estado en materia de gestión y Correos no consigue plena autonomía hasta el año 2001, cuando se constituye como sociedad anónima (Morales, 2007). Anclado en una estructura obsoleta y encorsetado por las normas legales imperantes, Correos tardó en reaccionar el tiempo suficiente como para que las empresas privadas, nacionales y extranjeras, conquistaran una parte sustancial

del mercado, en especial los segmentos más rentables como el transporte urgente. Correos ha sido un *late-mover* en este sector, a pesar de haber sido el operador más preparado logística y operativamente para atenderlo, por su extensa red y por su honda experiencia en la prestación de servicios de comunicación. Sin embargo, carecía de la principal motivación: la necesidad de competir. El exceso de protección y su dependencia de la administración del Estado han restado incentivos a la búsqueda de nuevos mercados. Hasta que no cedieron estas rémoras, Correos no prestó atención a las oportunidades de negocio y no cambió su cultura empresarial para ligarla a la innovación, a la excelencia y, en definitiva, al futuro. En el capítulo siete se retomará el caso del operador postal español para ofrecer un repaso analítico de su trayectoria con el objetivo de ahondar en el debate sobre empresa pública y emprendimiento.



## **PARTE IV**

### **Análisis**



## Capítulo 6

### La creación de una organización a través de una red social: el caso SEUR

“These mechanisms of coupling and decoupling that define the boundaries of trust and social affiliation must become central matters for a theory of economic institutions. It would be a fair generalization to say that across such boundaries, economic actors may appear to act as if following the undersocialized model of action, and within them, as if oversocialized - following the dictates of the group”. Mark Granovetter, “Economic Institutions as Social Constructions. A Framework for Analysis”, 1992, p. 7.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

#### 1. La creación de una red: tres procesos encadenados

##### 1.1. Identificando vínculos

##### 1.2. Activando y conformando vínculos

##### 1.3. Manteniendo vínculos

#### 2. Interpretación y análisis: ¿son importantes las redes sociales basadas en vínculos fuertes?

#### 3. Conclusiones

## Introducción

Tal y como se puso de relieve en el capítulo cuatro, la creación y el posterior desarrollo de SEUR se basó en el establecimiento de acuerdos informales entre socios a los que se encomendó la promoción del negocio en un área geográfica específica. El objetivo de hacer crecer a la empresa y alcanzar una cobertura nacional propia se planteó a mediados del decenio de 1960, cuando la creciente apertura e incorporación de España a los mercados internacionales provocaron el despegue del país en términos económicos. Al amparo de la expansión del consumo privado, SEUR incrementó su volumen de negocio y se propuso extender su alcance geográfico para dar una cobertura nacional al servicio. La construcción de la red nacional fue la decisión deliberada de los socios fundadores y, en particular, de Ramón Mayo, que vieron en ella la clave para expandir el negocio y sostener su futuro. Esta decisión se llevó a cabo finalmente durante los años setenta y especialmente a comienzos de los ochenta, cuando el contexto económico ya no era el mismo en el que se había gestado la idea de la expansión<sup>275</sup>. La incertidumbre política y la crisis económica disminuyeron las posibilidades de promover la expansión de la empresa a partir de los exclusivos medios que poseían los fundadores. De este modo, la posibilidad de alcanzar una cobertura nacional pasó a depender de la habilidad de los fundadores para encontrar personas dispuestas a incorporarse al proyecto SEUR y emprender cada uno de los negocios locales que compondrían en el futuro la red de la empresa. Así, la compañía se configuró como un conjunto de empresas jurídicamente independientes pero, al mismo tiempo, vinculadas por un proyecto en común y por los fuertes lazos de unión que se forjaron entre sus miembros.

El objetivo de este capítulo es analizar el crecimiento de SEUR y explorar el papel que desempeñaron, en este proceso, los vínculos sociales forjados entre los socios de la empresa. A la luz del caso SEUR, estas páginas ofrecen el análisis previo que permitirá responder, en las conclusiones finales, a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo? En función de este doble

---

<sup>275</sup> En 1975 la economía española puso fin a la senda de crecimiento ininterrumpido que había iniciado en 1959. La desaceleración del PIB se produjo en dos grandes etapas: la que corresponde a los años 1975-1978 y la de 1979-1984, cada una asociada a los dos shocks petrolíferos. El deterioro económico fue muy severo y generó grandes desequilibrios macroeconómicos: la inflación se disparó situándose, en 1977, en su máximo histórico (24 por ciento); las cifras de paro también se dispararon: la población ocupada se contrajo en 2,5 millones de personas y la tasa de paro llegó a superar, en 1985, el 20 por ciento; la inversión disminuyó intensamente registrando una caída media anual de un 2,2 por ciento; y el gasto público experimentó un aumento desmedido ocasionando el desequilibrio de las cuentas públicas que pasaron a acumular un déficit cercano al 6 por ciento del PIB (Carreras y Tafunell, 2004, pp. 365-366).

objetivo, el análisis presentado en este capítulo se circunscribe a los años en que se formó y desarrolló la red SEUR, 1970-2000. Es el período en que se establecieron las delegaciones provinciales de la empresa y en el que fueron más evidentes y determinantes las relaciones sociales entre los socios. También son los años en los que SEUR experimentó un intenso crecimiento, alentado por la nueva senda de expansión que la economía española inició en 1986. Este crecimiento no sólo respetó sino que también reforzó la idiosincrasia del negocio y los lazos fuertes de unión entre el grupo de socios, algo que permite poner de relieve la absoluta compatibilidad entre redes basadas en vínculos fuertes (i.e. redes homogéneas) y crecimiento económico más allá del estadio de *start-up* de una iniciativa emprendedora (Stam, Arzlanian y Elfring, 2014). Esta capacidad de las redes homogéneas para sostener el desarrollo corporativo en el largo plazo, especialmente bajo entornos imperfectos, es un aspecto del que la literatura especializada en emprendimiento no se ha ocupado en profundidad (Bruton, Ahlstrom y Obloj, 2008; Kwon y Arenius, 2010).

Este capítulo se organiza en tres apartados. El primero explora los tres procesos en que se concretó la formación y el desarrollo, hasta el año 2000, de la red SEUR. El segundo ofrece el análisis y la interpretación de estos tres procesos con el fin de contribuir, a la luz de la historia empresarial de SEUR, al “estado del arte” en materia de emprendimiento y redes sociales. Por último se añade un apartado de conclusiones que sintetiza las principales contribuciones de este análisis.

## **1. La creación de una red: tres procesos encadenados**

Desde la óptica de las redes sociales, la construcción de la red SEUR se desarrolló a través de tres grandes procesos encadenados. El primero, analizado en el apartado 1.1, consistió en la identificación de las personas a las que se encomendaría la promoción del negocio en una provincia determinada. En este ejercicio inicial, basado en la búsqueda de socios, pesaron los criterios sociales por encima de los puramente económicos: los fundadores seleccionaron a personas con las que existía algún tipo de vínculo personal. Estos lazos servirían como garantes de confianza. El segundo proceso, del que se ocupa el apartado 1.2, implicó la “activación” y el desarrollo de los vínculos iniciales a través de relaciones de intercambio que se basaron en criterios de retroactividad, interacción y solidaridad. Las evidencias del caso SEUR ponen de relieve cómo este proceso de “activación” de relaciones permitió desarrollar el núcleo inicial de socios y crear una amplia red social capaz de sostener el crecimiento del negocio. Una vez afianzados los vínculos, el



tercer proceso, descrito en el apartado 1.3, consistió en mantener esos lazos fuertes que apuntalaron la red. La tabla 6.1, incluida al final del capítulo, ofrece el testimonio de los fundadores, socios y ejecutivos de SEUR entrevistados, con citas textuales que respaldan y demuestran la existencia de estos tres procesos descritos. A lo largo de las siguientes páginas, y con el mismo fin de iluminar los tres procesos citados, también se incluirán algunas citas textuales<sup>276</sup>.

### **1.1. Identificando vínculos**

Ante las perspectivas de mejora y el dinamismo económico de la década de 1960, los fundadores de SEUR percibieron la oportunidad de hacer crecer el negocio. Este objetivo tardó unos años en materializarse, el tiempo justo para que la bonanza del entorno revertiera su signo. En 1974 la actividad económica española, que venía expandiéndose a unas tasas extremadamente altas durante los tres lustros anteriores, vio frenado bruscamente su crecimiento. Así, el nuevo marco económico de incertidumbre, inflación galopante, escalada en los tipos de interés y desempleo masivo que conformó la crisis de los años setenta y la transición política condicionaron la forma en que esa oportunidad sería explotada. En efecto, el objetivo de impulsar el negocio significaba un importante dilema para los fundadores de SEUR. Para que la empresa creciera –y, por tanto, para explotar la oportunidad– necesitaban que el negocio alcanzara una cobertura nacional y, al mismo tiempo, para conseguir esa implantación nacional necesitaban los recursos financieros que, necesariamente, tendrían que ser suministrados por el propio crecimiento del negocio, dado el espectacular encarecimiento del coste del capital<sup>277</sup>. Los fundadores reconocían desde finales de los años sesenta que el negocio podía funcionar en buena parte de la geografía española, incluso en capitales pequeñas. Sin embargo, el volumen de negocio de la empresa todavía no era lo suficientemente relevante como para aportar el capital necesario que permitiera a los fundadores crear, de forma independiente, una red nacional. Uno de los socios así lo expresaba: “[La búsqueda de socios] fue una visión pero también una necesidad porque no era posible montar una estructura y una red de forma independiente” (Manuel Valle).

---

<sup>276</sup> En aras de la simplicidad, las citas textuales del texto indican solamente el nombre del entrevistado, entre paréntesis. En el apartado de bibliografía y fuentes se incluye una relación de todas las entrevistas realizadas, indicando la fecha en que tuvieron lugar.

<sup>277</sup> Desde 1977, una vez liberalizado el sector financiero y liquidada la política monetaria expansiva, los tipos de interés se dispararon. Hasta 1984 se mantuvieron en niveles muy elevados: el tipo de interés nominal a corto plazo se situó en torno al 16,5 por ciento (Carreras y Tafunell, 2004, p. 385).

La solución ante semejante dilema pasaba por encontrar socios potenciales a los que se encomendaría el desarrollo de la empresa en distintas provincias españolas. Así, el núcleo inicial de SEUR, formado por los dos fundadores junto con Ramón Mayo y José Fuentes, empezó a buscar nuevos socios para extender el alcance geográfico del servicio. La mayoría se unieron a la empresa en un período de diez años: entre 1975 y 1985<sup>278</sup>. Además, según se mostró en el capítulo cuatro, prácticamente todas las personas que se incorporaron a SEUR respondían a tres grandes grupos: familiares de los fundadores, amigos y primeros empleados. Uno de los socios puntualizaba cómo, en efecto, la empresa buscaba expresamente personas conocidas: "Buscábamos amigos, familiares... en definitiva personas de confianza" (Alberto Puente).

Los lazos familiares fueron el primer y más evidente canal de incorporación de nuevos socios: "Mi hermano había empezado a trabajar conmigo. Era un estudiante de telecomunicaciones y se le hacía cuesta arriba estar viviendo en casa de mis padres, pidiéndoles dinero (...) y decidió empezar a compaginar estudio y trabajo. A mi suegro le pareció bien y así mi hermano empezó a trabajar con nosotros en 1974-75." (Ramón Mayo); "Ya íbamos convenciendo a unos y a otros que en general eran personas allegadas, familiares, amigos.... concretamente mi familia de Trujillo fundó una delegación allí" (Ramón Mayo); "Mi padre llegó a SEUR porque era hermano de la mujer del señor Yúfera, de mi tía María" (Julián Recuenco hijo)".

Las entrevistas a los socios de SEUR ponen de relieve que allí donde no llegaban los lazos familiares, los canales de incorporación se basaban en vínculos de amistad: "Yo trabajaba en Madrid en la boutique Blanco y conocí a Roberto Ayuso, el que sería delegado de Mallorca, que trabajaba de encargado en la tienda de Velázquez y Ramón Mayo iba a repartir allí" (Alberto Puente); "Yo tenía un amigo, Javier López Tegui, que era, a su vez, muy amigo de Pepe Fuentes. Javier trabajó mucho tiempo con Pepe e íbamos mucho a comer con él" (Elías García).

Los primeros empleados de la empresa se convirtieron en la tercera fuente para la identificación de potenciales socios. Su reputación y compromiso con la empresa eran los factores que más pesaban en su incorporación: "Estuve año y medio de repartidor en Bilbao" (José Santos); "Empecé de ayudante con Fuentes, él conducía y yo repartía (...) Pepe me ofreció la oportunidad de abrir SEUR en San Sebastián. Tenía 19 o 20 años" (Javier Velayos); "Yo vivía aquí en Madrid y conocí a Moncho y a Antonio Ponce que era el

---

<sup>278</sup> Ver mapas 4.1 y 4.2 del capítulo 4.

jefe de reembolsos en la calle Játiva. Entonces se llevaba la mercancía por RENFE. Me dijo que necesitaban que alguien hiciera el reparto en Madrid con la furgoneta. Yo terminaba de trabajar a las 3 y me iba a repartir (...) Al poco tiempo Moncho [Ramón Mayo] me comentó que teníamos que abrir en Las Palmas de Gran Canaria porque Galerías Preciados y Banesto nos obligaba por las valijas. Yo le dije que me iba yo” (Fernando Madrigal); “Cuando saqué el carnet de conducir, Pepe me pidió que trabajara con él en Bilbao. Yo no tenía coche propio así que empecé repartiendo con un vehículo de Pepe (...) tenía 19 años. Cuando empezaron a abrir las plazas, Pepe me ofreció la posibilidad de abrir SEUR en Vitoria, que era lo más cercano a Bilbao. Yo acepté” (Federico Reixa).

A la altura de 1985 la red SEUR estaba constituida prácticamente en su totalidad. La incorporación de familiares, amigos y primeros empleados conformaron un grupo ciertamente homogéneo de socios vinculados por lazos o acuerdos de carácter eminentemente informal. Como se vio en el capítulo cuatro, esta homogeneidad resultaba evidente en términos de edad, conocimientos, experiencia y recursos: la gran mayoría de socios eran relativamente jóvenes, un aspecto que aportó a la empresa una intensa “cultura del esfuerzo”. Escasa formación académica y limitados conocimientos del sector también eran factores comunes para el capital humano que conformó la compañía. Además, todos los socios contaban con escasos medios económicos que aportar inicialmente al negocio. De hecho, muchos de los que engrosaron las filas de socios de SEUR pertenecían a los miles de desempleados que, como consecuencia de la crisis de los años setenta, habían perdido sus puestos de trabajo, lo veían peligrar o no encontraban posibilidad de incorporarse al mercado laboral por la alta tasa de desempleo juvenil. Este conjunto de características comunes sirvieron para crear un fuerte espíritu de comunidad: un grupo unido por lazos informales de pertenencia a un proyecto común.

Es importante destacar que la escasez de medios económicos no resultó un hándicap para el desarrollo del negocio, sino más bien un activo de gran valor. Los fundadores y, en especial Justo Yúfera, identificaron e incorporaron personas con pocos recursos, de forma consciente e intencionada. En los criterios de selección pesaba la necesidad de trabajar y el compromiso muy por encima del capital económico. Este aspecto fue el que determinó la incorporación del primer socio, José Fuentes, y se mantuvo para los que le siguieron. Así lo expresaban algunos miembros de la empresa en las entrevistas realizadas: “Justo Yúfera nos preguntó qué ofrecíamos a SEUR. Yo iba con mi mujer y le dije que ofrecía dos manos y muchas ganas de trabajar” (José Carlos Torres); “Yo quería a personas con compromiso de trabajar y con necesidad” (Justo Yúfera); “El factor fundamental eran las ganas de trabajar”

(Julián Recuenco hijo). Es evidente que este tipo de relaciones reducían la incertidumbre y el riesgo y creaban expectativas de cooperación y éxito. Los fundadores entendieron que identificar socios con escasos medios económicos pero con una fuerte capacidad de trabajo era la clave para mantenerles comprometidos con el negocio. Además, este criterio era en gran medida la herencia de los orígenes de SEUR, es decir, todos los socios tenían las mismas circunstancias que habían rodeado a Justo Yúfera y a Jorge Fernández cuando crearon SEUR en 1944: recursos limitados, pocos conocimientos del sector, una escasa formación académica pero un intenso deseo de hacer prosperar al negocio pues era su único medio para ganarse la vida en un contexto histórico ciertamente desfavorable. Los fundadores buscaron intencionadamente el perfil de socio que más se ajustaba al que ellos mismos tenían cuando iniciaron SEUR. Ésta es, ciertamente, la evidencia de que el contexto determina en gran medida la forma en que una iniciativa emprendedora se materializa y desarrolla. Para los socios recién llegados, su incorporación a SEUR también significaba la posibilidad de ganarse la vida en un clima económico difícil, el que rodeó a España entre 1975 y 1985. A cambio, tenían que demostrar su compromiso con la red garantizando no sólo el éxito de su delegación, sino también la prosperidad de la empresa en su conjunto.

En suma, este primer proceso basado en la identificación e incorporación de socios muestra cómo, en el caso SEUR, la creación de una red fundada en intercambios de carácter informal y en fuertes lazos personales de afinidad, bajo un clima económico desfavorable, fue el paso previo para la formación de una red empresarial, con mayor racionalidad económica, que cubrió toda la geografía española y que fue capaz de allegar recursos económicos al negocio<sup>279</sup>.

## **1.2. Activando y conformando vínculos**

La clave para el desarrollo de SEUR fue la construcción de una red que permitió superar las restricciones al crecimiento que imponía la falta de acceso a la financiación externa, en un entorno económico ciertamente difícil. El núcleo central del negocio identificó precisamente que los recursos sociales, los vínculos fuertes entre socios, serían la

---

<sup>279</sup> Hite y Hesterly (2001) propusieron que el crecimiento inicial de una empresa supone una evolución desde la conformación de una red basada en la identidad ("*identity-based network*") a la creación de una red "calculadora" ("*calculative network*"). En la primera, la identidad del vínculo pesa más que los recursos económicos que éste pueda suministrar a la empresa. Mientras, en la segunda, los criterios de racionalidad económica prevalecen sobre la afinidad personal a la hora de establecer y mantener vínculos entre los distintos actores de una red.

base para apuntalar el negocio y hacerlo crecer. A medida que se incorporaban los socios, el segundo paso para fortalecer la red SEUR y satisfacer las necesidades económicas de la organización consistió en activar y conformar los vínculos entre socios a través de tres mecanismos fundamentales: la reciprocidad, la solidaridad y la interacción.

La reciprocidad fue el elemento más importante en el desarrollo de la red. Los socios reconocieron inmediatamente que dependían del resto para que sus negocios locales y la empresa en su conjunto crecieran. Este sistema de cooperación fue especialmente importante porque la organización no disponía de recursos financieros, ni capacidad de endeudamiento, y los pocos medios económicos disponibles se compartían entre los distintos miembros de la red. Compartir los recursos financieros y los conocimientos a través de la reciprocidad permitió fortalecer la confianza y los lazos de unión entre socios. El hecho de que, en los comienzos, la organización operara a través de acuerdos verbales evidencia la fortaleza de estos vínculos: "Los abogados no podían creer cómo trabajamos, sin ningún documento legal (...) un apretón de manos era suficiente "(Justo Yúfera); "El día a día del negocio era muy fácil; se basaba en la confianza entre todos los socios "(Daniel Fernández de Lis).

Dentro del grupo también fueron evidentes las muestras de apoyo solidario, segundo factor, entre compañeros. Este apoyo se extendió a diversas áreas de la empresa. Así lo explicaban los socios de SEUR: "Pepe me acompañó a San Sebastián para encontrar unas instalaciones adecuadas para establecer mi negocio" (Javier Velayos); "Todos nosotros nos acostumbrados a aprender de la experiencia y el conocimiento de otros socios... Por lo general, siempre recurrías al más veterano " (Jesús Bravo); "Era frecuente que unas franquicias se ayudasen a otras" (José Patricio García). Los socios señalaban que antes de iniciar sus negocios en una ciudad, a menudo se les invitaba a pasar varios días con algunos de los veteranos. Los recién llegados aprendían así de las empresas y de las ideas de otros, fortaleciendo los vínculos personales y profesionales. Estas relaciones de intercambio también permitieron vigorizar los vínculos. El conjunto de conocimientos adquiridos a través de este intercambio fue extenso: "Fuimos a Valladolid para aprender sobre el negocio" (José Carlos Torres); "Pasé unos días en la delegación de La Coruña para aprender y luego establecí mi propio negocio en Ferrol" (Fernando Carreira); "En abril de 1979 me fui a Coruña a aprender el negocio con Guillermo Mayo (...) Aprendí lo que era SEUR, de lo que yo no tenía ni idea, la recogida de la mercancía, la clasificación, el reparto, cobrarla..."(Jesús Bravo); "Yo me fui a San Sebastián, a casa de Javier Velayos, para aprender a utilizar el ordenador" (José Patricio García).

Una vez establecida la red e incorporados la mayor parte de socios, las oportunidades para potenciar los intercambios sociales —la interacción que constituye el tercer factor citado—, aumentaron. Se invitaba frecuentemente a los nuevos socios a acudir a reuniones con los fundadores y otros socios más veteranos. Estas reuniones, que tenían un carácter fundamentalmente informal, ofrecían a los nuevos llegados la oportunidad de entender las normas y los valores de la red y fomentaban la interacción entre unos y otros. Así mismo, las reuniones permitieron dotar a la organización de un enfoque de negocio más estructurado, que se describirá en la próxima sección: “Mensualmente, teníamos las reuniones de zona, en distintos sitios. Eran muy positivas porque afianzaban las relaciones entre todos y nos permitía transmitir la información. Siempre hemos sido muy solidarios, nos preguntábamos y nos ayudábamos unos a otros. Aunque las reuniones fueran informales, al final intercambiábamos información y creábamos lazos” (Antonio Manuel Alba). Las reuniones constituían, en definitiva, la oportunidad perfecta para fortalecer la cohesión del grupo y para discutir, al mismo tiempo, cuestiones estratégicas del negocio. Merece la pena destacar a este respecto el testimonio de Justo Yúfera: “A las convenciones debe irse a confraternizar con todos los demás, a cambiar impresiones y a conocernos todos mucho mejor. No solamente deben unimos intereses económicos, que son muy importantes, sino también verdaderos lazos de amistad”.

En resumen, los criterios de reciprocidad, solidaridad e interacción entre los distintos miembros de SEUR permitieron conformar y consolidar la red y fortalecer los lazos de unión que se forjaron entre socios: su integridad, su lealtad y su-sentido del compromiso.

### **1.3. Manteniendo vínculos**

Una vez se consolidó la red social, la organización trabajó para mantener, respetar y conservar la fortaleza del conjunto de vínculos sociales forjados. Si la red había sido clave para sostener la supervivencia de unos y otros en sus primeros años de pertenencia a SEUR, cuando la empresa inició su despegue todos sus miembros tenían claro que el crecimiento había de respetar ese espíritu de comunidad. En efecto, entre 1985 y 2000, SEUR vivió un crecimiento muy significativo, amparado por el propio crecimiento económico español, y la organización adoptó progresivamente una estructura y unos procedimientos más formalizados que sentaron su base en la constitución de SEUR España, en 1984, y posteriormente, en la creación de las franquicias. No obstante, la esfera social del negocio consiguió mantenerse y, en efecto, siguió siendo parte esencial en la

idiosincrasia de SEUR. La capacidad de la red para mantener en el tiempo los vínculos fuertes entre socios otorgó la estabilidad necesaria con la que afrontar la etapa de expansión del negocio.

El crecimiento de la empresa trajo consigo la necesidad de formalizar una serie de principios rectores del negocio, presentes desde su mismo comienzo. Así se fortalecieron ciertas normas explícitas e implícitas de la empresa, unas reglas de juego personalísimas que constituyeron lo que los miembros de SEUR denominaban el ADN de la empresa: “Hay un ADN [compartido] que los une a todos (...) como todo el mundo tenía interiorizado el ADN, sabía que había que estar a la altura de los requerimientos del servicio” (Julián Recuenco); “(...) Eran un grupo de socios que comenzaron tirar del carro en la misma dirección (...) Había una gran generosidad por invertir en el negocio, en un negocio que se sabía nuestro” (Fernando Rodríguez Sousa).

Estas reglas del juego dotaron a la organización de unos procedimientos más formales que sirvieron para regular los intercambios económicos entre los distintos miembros de la red. Ese ADN de SEUR se definió a partir de cuatro reglas principales. La primera fue la noción de urgencia –SEUR tenía que entregar los paquetes a cualquier punto del país en un máximo de 48 horas–: “Nosotros no vendemos transporte, vendemos tiempo” (Julián Recuenco). La segunda regla implicaba un criterio de igualdad: los beneficios siempre se repartirían a partes iguales entre los socios que participan en un determinado envío: “No había ninguno que mandara más que otro y las ganancias se repartían al 50 por ciento” (Justo Yúfera). La tercera regla tenía que ver con la calidad del servicio. Esa calidad, para SEUR, englobaba dos grandes aspectos. Por un lado era una cuestión de eficacia pues las entregas tenían que realizarse siempre, sin excepciones. De hecho, existía entre los socios un fuerte compromiso para garantizar que todo paquete arribara a su destino: “Sólo hubo una vez en la vida que no pudimos mandar un paquete y no dormimos esa noche del disgusto” (Teresa Debelius). Por otra parte, la calidad significaba ofrecer una buena atención al cliente. Los repartidores tenían que ofrecer una apariencia externa impecable y mostrar sus mejores maneras para tratar con los clientes: “Cuando hacía las visitas comerciales me cambiaba y me ponía corbata y traje” (Fernando Madrigal); “Cuando terminaba el reparto, me ponía el traje y la corbata, y visitaba clientes” (Francisco Álvarez); “Para hacer las visitas usaba el traje de la boda y un maletín que llenaba de papeles para aparentar algo” (José Santos). Finalmente, la cuarta regla significaba que SEUR tenía que entregar todo tipo de paquetes, sin importar su peso o tamaño, en un tiempo en que el servicio postal adolecía de grandes limitaciones: “En SEUR, la renuncia [a

cualquier tipo de mercancía] es irrenunciable” (Ramón Mayo). En suma, la identidad de SEUR, su ADN, se conformó como la suma de urgencia, equidad, calidad y vocación generalista. El fuerte compromiso de los socios para con la empresa permitió que ese ADN se mantuviera en el tiempo.

Tácitamente, todas estas normas y valores informales desempeñaron un papel importante a la hora de imponer obligaciones y expectativas morales para una cooperación sostenida en el tiempo (Portes y Sensenbrenner, 1993). Esto no sólo impedía que surgieran comportamientos oportunistas dentro de la red, sino que también alertaba a los miembros de posibles anomalías y los instaba, si surgían, a una reacción unánime. Todos los miembros de SEUR entrevistados coincidieron en señalar un evento crítico que puso a prueba esta hipótesis y que demostró cómo ese control social funcionó con éxito en SEUR. Según se expuso en el capítulo cuatro, Jorge Fernández, cofundador de la empresa y propietario de la filial en Barcelona, decidió escindirse de la organización en 1985 y crear una estructura empresarial paralela e independiente. La pérdida de una delegación tan potente como Barcelona significaba, a priori, un riesgo muy perjudicial para SEUR. Sin embargo, la reacción ante este suceso permitió minimizar los daños. Muchos de los socios se desplazaron personalmente a Barcelona para gestionar la crisis y ninguno se mostró ajeno al problema: “Fue una reacción unánime” (Francisco Salcedo); “Barcelona era lo suficientemente importante como para que afectase a toda la organización y todos arrimamos el hombro. No se reparó en gastos porque había que dar una contestación al servicio y al cliente” (Gumersindo Andía). Esta respuesta permitió superar la crisis y puso de relieve la fortaleza de los vínculos entre socios y su importancia práctica a la hora de afrontar situaciones complejas. El testimonio de uno de los socios permite resumir este evento: “Fue una guerra interna: Barcelona contra todos (...) la compañía recibió un golpe duro. Pero a base de trabajo seguimos adelante. Ellos desaparecieron, habían formado la Welcome, y desaparecieron porque aquello no tenía sentido. Y nosotros resurgimos” (Pedro Cortés). La reciprocidad, las buenas relaciones personales y la cooperación basada en la confianza suministraron, ante el señalado suceso, el control y la coordinación necesaria para garantizar la continuidad, la eficacia y el éxito de la organización

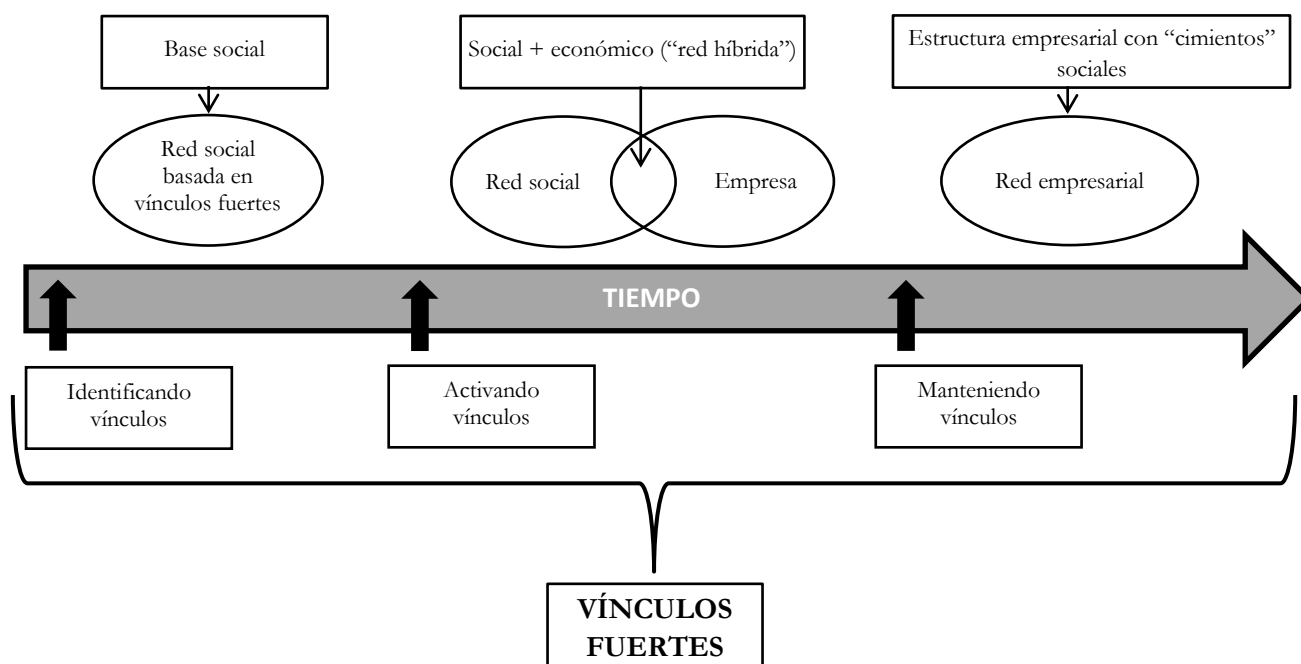
En resumen puede afirmarse que la base social de la organización fue capaz de sostener y, sobre todo, de no entorpecer el crecimiento del negocio y permitió, a su vez, que los intercambios allegaran recursos económicos. En efecto, el crecimiento fue más rápido y significativo de lo que ninguno de los socios esperaba y en pocos años, la organización logró expandirse por todo el país. “En 1985 SEUR creció un 70 por ciento,



nos empujaban los paquetes. Éramos casi incapaces de gestionar este crecimiento” (Fernando Rodríguez Sousa). Uno de los mejores indicadores de este crecimiento, y el único disponible en una etapa para la que no hay documentación de conjunto, es el tamaño de los locales de SEUR. Durante la segunda mitad de los años 1980 y el decenio de 1990 los propietarios de SEUR pasaron de alquilar locales modestos a grandes superficies, la mayoría ya en propiedad (ver apéndice 4.1). Lo importante a destacar es que este crecimiento no eliminó la fuerte base social de la organización sino que la fortaleció y consolidó. Hasta principios del siglo XXI, los vínculos sociales entre socios siguieron siendo muy evidentes en la marcha general del negocio.

## **2. Interpretación y análisis: ¿son importantes las redes sociales basadas en vínculos fuertes?**

El caso SEUR demuestra que las redes sociales pueden tener un papel fundamental en la materialización y desarrollo de una iniciativa emprendedora. Desde sus orígenes, SEUR se conformó como una red formada por vínculos fuertes, basados en relaciones de parentesco y confianza. A lo largo de los tres procesos descritos en el apartado anterior, la red social y los vínculos que la constituyeron desempeñaron un papel clave: la red fue el cimiento y la estructura que sostuvo la evolución y el crecimiento de la organización, y los vínculos fuertes entre socios fueron, por un lado, los pilares que forjaron y equilibraron la estructura interna de la organización, y, por otro, los canales que conectaron a la organización con su contexto externo. La conformación y el desarrollo de esa red no fue un proceso estático, sino más bien flexible y dinámico que permitió, inicialmente, crear unas condiciones favorables para los intercambios sociales y, más tarde, acceder a una gama más rica de recursos e información de acuerdo a las necesidades reales de la organización en diferentes puntos en el tiempo. La figura 6.1 ilustra gráficamente este proceso.

**Figura 6.1. Modelo teórico**

Fuente: elaboración propia

Durante la primera etapa ("identificando") la red se basó en las relaciones informales entre socios. Los lazos que se forjaron entre los diferentes miembros fueron lo suficientemente fuertes como para apoyar la construcción de una red sustentada, inicialmente, en intercambios de carácter social e informal. Esto demuestra que los lazos fuertes, por sí mismos, son capaces de promover el desarrollo primigenio de una iniciativa emprendedora. De hecho, lo importante en el caso SEUR no era el contenido de los recursos que la red podría directamente proporcionar. Más bien, los lazos fuertes fueron, en sí mismos, un recurso real y estratégico para el ejercicio emprendedor. Esto, a su vez, significa que, cuando las redes se basan en lazos fuertes, los emprendedores pueden recurrir a sus contactos sociales precisamente porque se perciben como un recurso estratégico. Curiosamente, este argumento tiene una importante implicación: los intercambios sociales y las dinámicas que engloban puede actuar, por sí mismos, como recursos estratégicos para el emprendedor, proporcionando más beneficios personales y sociales que los propios beneficios tangibles del negocio. El estudio de caso demuestra que los emprendedores pueden percibir a una red social no como un proveedor inmediato de recursos económicos, sino más bien como un canal para hacerlos emerger. Y, en este caso, el único mecanismo para generar estos recursos es la interacción social basada en lazos fuertes.

Durante la segunda etapa (“activando”), la red social se extendió a medida que los vínculos sociales se activaron y los intercambios se multiplicaron. El conocimiento, el capital, los clientes y otros recursos económicos llegaron a la organización, y la estructura social que la había conformado inicialmente comenzó a “fusionarse” con la propia estructura empresarial del negocio, otorgando un carácter “híbrido” a la organización. Este proceso dinámico permitió que las esferas informal y formal de la organización empezaran a trabajar en armonía y significó que los recursos sociales fueron, en efecto, el canal para suministrar recursos tangibles a la organización. En definitiva, lo que inicialmente fueron puramente intercambios sociales, basados en la reciprocidad, la solidaridad y la interacción entre socios, dieron lugar a unos intercambios y procedimientos más estructurados que, por un lado, seguían respetando la base social del negocio, y por otro, satisfacían sus necesidades económicas. Esto demuestra que, en efecto, la base social de una organización puede percibirse como un mecanismo estratégico para superar las necesidades económicas.

Durante la tercera etapa (“manteniendo”), los vínculos fuertes se fortalecieron y continuaron siendo la columna vertebral que sostuvo y dio estabilidad a la organización. Una vez conformada, la organización adoptó una estructura y unos procedimientos más formales y consolidó su propia identidad, basada en cuatro grandes pilares: igualdad, calidad, urgencia y un enfoque de negocio generalista. SEUR también adoptó una estructura más formal desde un punto de vista jurídico, conformándose como un grupo empresarial en forma de red (*network-type business group*<sup>280</sup>). La modernización jurídica del negocio, durante el último decenio del siglo XX, no implicó sin embargo la renuncia a sus principios tradicionales basados en la confianza, la reciprocidad y la interacción social. De hecho, la base social del negocio siguió apuntalando la estructura empresarial de la organización y “engrasando” su propio engranaje económico. Los vínculos fuertes que se habían forjado desde el principio entre todos los socios proporcionaron un espíritu de comunidad que constituye la mejor característica para definir a SEUR. Todos sus miembros se sentían parte de un mismo grupo y percibieron a la red social como el mecanismo clave para impulsar y sostener la actividad económica de la empresa. El mantenimiento de esos lazos de unión estuvo en el corazón mismo de este proceso de creación y desarrollo de una iniciativa emprendedora. Lejos de ser algo estático, los vínculos asumieron distintos roles y se adaptaron a medida que la organización y su

---

<sup>280</sup> Según Colpan y Hikino (2010, p. 19) un grupo empresarial de tipo red es una constelación de compañías legalmente independientes que cooperan por objetivos comunes a largo plazo. Sus principios operativos vienen determinados por el criterio de la “alianza” más que por la existencia de una “autoridad”.

entorno cambiaban. En concreto, puede afirmarse que desempeñaron un doble papel. Por un lado, los lazos fuertes actuaron como el “pegamento” y el “lubricante” que mantuvieron unidos a los miembros de la organización, orientados hacia un fin común, y facilitando su interacción (Powell y Smith-Doerr, 2010). Por otro lado, actuaron como un eficaz mecanismo de control y supervisión: la red fue capaz de fortalecer la cohesión entre los socios que querían permanecer en ella pero, al mismo tiempo, fue capaz de empujar fuera de la organización a todos aquellos que no se sentían parte de la comunidad y que se desviaban de las normas y expectativas que ésta imponía.

La literatura afirma que las redes basadas en lazos fuertes son importantes para el establecimiento y desarrollo inicial de una empresa (Johannisson, 2000), pero que, sin embargo, pueden no ser suficientes para apoyar su desarrollo posterior (Lechner y Dowling, 2003; Lechner, Dowling, y Welp, 2006). Los emprendedores necesitarían, de acuerdo a estos supuestos, otro tipo de vínculos (*weak ties*) para promover el desarrollo empresarial, acceder a información y recursos diversos y articular conexiones con otros sistemas sociales (Aldrich et al., 1987; Brüderl y Preisendorfer, 1998; Mønsted, 1995). Estas afirmaciones suponen que los lazos fuertes (familia y amigos) tienen una importancia decreciente a medida que una empresa avanza en el tiempo, para permitir la entrada de otro tipo de contactos como competidores u otros agentes del mercado que parecen ser fundamentales para acceder a información y oportunidades complementarias. Sin embargo, el caso de SEUR parece contradecir, hasta cierto punto, estos supuestos. La red, basada en lazos fuertes, no sólo fue capaz de sostener el desarrollo inicial de la organización, superando las dificultades económicas, sino que también sirvió para otorgar la estabilidad necesaria con la que afrontar los años de intenso crecimiento. Hasta llegado el siglo XXI, los lazos fuertes fueron el componente esencial que integró y estructuró la organización y que no entorpeció su crecimiento. La llegada de GeoPost en 2004 significó, ahora sí, una pérdida progresiva de esos vínculos fuertes y la conformación de otros nuevos, de carácter más débil, con los que afrontar la madurez del negocio y simplificar su estructura de propiedad. Con ello, SEUR ha tenido que afrontar el desafío de lograr una gestión equilibrada entre lazos fuertes y débiles, y evitar que ambas redes caigan en el aislacionismo. Si bien la organización ha terminado construyendo una red con un mayor grado de diversidad, tal y como señala la literatura, los vínculos fuertes han estado presentes en buena parte de su trayectoria y, más importante aún, no han sido obstáculo al crecimiento. La red social homogénea, basada en un alto nivel de fortaleza en las relaciones, ha perdurado más allá del estadio inicial de desarrollo corporativo. Además, ha sido clave no

sólo cuando el entorno histórico era desfavorable, sino que también se ha mantenido cuando las condiciones económicas y políticas revistieron un mayor grado de prosperidad.

### **3. Conclusiones**

El análisis presentado en este capítulo ha repasado la trayectoria de SEUR con el objetivo de investigar el proceso de construcción y desarrollo de una iniciativa emprendedora. En particular, el análisis ha perseguido una mejor comprensión sobre el papel que las redes sociales, y en particular los vínculos fuertes, pueden desempeñar en el desarrollo de una organización emprendedora. Este ejercicio se ha centrado en el lapso que cubre los años en que se formó y desarrolló la red SEUR, 1970-2000, poniendo de relieve la importancia de analizar el emprendimiento desde una perspectiva longitudinal e histórica y de apreciar el contexto en que éste se desarrolla.

El caso SEUR permite destacar tres procesos consecutivos a través de los que se creó y desarrolló una red social que acabó conformando la propia estructura empresarial de la organización. El primero implicó la búsqueda e identificación de personas, futuros socios, a las que se encomendaría la promoción del negocio en distintas áreas de la geografía española. El grupo de socios, propietarios de delegaciones, constituyeron la base social de la empresa. Una vez identificados e incorporados a la red, mecanismos como la reciprocidad, la interacción y la solidaridad permitieron conformar y activar el conjunto de vínculos y fortalecer los fundamentos sociales de la organización. Este segundo proceso, basado en la “activación” de relaciones, fue la clave para hacer emerger los recursos económicos y superar la escasez de medios que inicialmente era un potencial obstáculo para el crecimiento del negocio. También sentó las bases para introducir un enfoque de negocio y unos procedimientos más estructurados y formalizados. Finalmente, los emprendedores de SEUR dedicaron tiempo y recursos para “mantener” con el paso del tiempo esas relaciones y asegurar su continuidad. Al mismo tiempo, este tercer y último proceso permitió extraer el máximo valor económico a la organización y potenciar su expansión.

El caso SEUR ofrece una buena oportunidad para estudiar la interacción entre emprendimiento y redes sociales y pone de relieve, al mismo tiempo, la influencia del entorno externo. El hecho de operar en una economía emergente con mercados de productos, capital e información imperfectos introduce importantes obstáculos para el desarrollo de iniciativas emprendedoras y genera modos específicos de sortearlos (Casson,

2003; Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003; Colli y Rose, 1999; Granovetter, 1995; Rose, 2000).

Éste fue el caso de la España en que se construyó la red SEUR. En 1975, con la irrupción de la crisis internacional, el país puso fin a la etapa de crecimiento más intenso e ininterrumpido de su historia, el que había iniciado en 1959. La escasez de recursos, la incertidumbre económica y política, y las pocas posibilidades de acceder a financiación externa fueron evidentes especialmente para las pequeñas empresas. En el caso de SEUR, los emprendedores encontraron la clave para superar la adversidad del entorno en los recursos sociales: dada la imposibilidad de crear la red de forma independiente, los fundadores decidieron incorporar a personas con las que ya existían vínculos previos y que estuvieran dispuestas a emprender cada una de las delegaciones provinciales de SEUR. Esa red social que conformó inicialmente a la empresa no sólo fue clave para materializar el proyecto empresarial en su etapa de *start-up*, sino que también permitió a SEUR desarrollarse y afrontar su etapa de mayor crecimiento.

El análisis presentado en este capítulo contribuye a la literatura sobre redes en dos principales aspectos. En primer lugar, el estudio de caso de SEUR se inserta en el debate sobre la importancia de las redes sociales y, en general, de factores extraeconómicos, ante entornos políticos, económicos e institucionales imperfectos, poco favorables a la iniciativa empresarial. En particular, y dentro del debate sobre redes, el estudio de caso extiende los argumentos de Stam et al. (2014) en lo que respecta a la importancia de los vínculos fuertes en el caso de economías poco desarrolladas, demostrando cómo un entorno económicamente limitado, con evidentes restricciones para acceder al crédito, fuertemente personalista y dominado por grupos locales de poder económico determinó el desarrollo de una red empresarial que se basó y sostuvo necesariamente sobre los vínculos fuertes que se forjaron entre socios. Los fundadores de la empresa encontraron en los contactos sociales el medio para superar un entorno económico desfavorable y vieron en ellos el canal para acceder a una amplitud de recursos e información que de otra manera habría sido muy difícil conseguir. El papel de esos lazos fuertes, basados en la confianza mutua y en criterios de retroactividad, fue crítico tanto para crear la red como para apuntalar y potenciar el desarrollo posterior de la empresa: fueron, en efecto, los pilares que articularon la estructura interna de la organización y que extendieron la misma en su contexto.

En segundo lugar, el caso SEUR permite contribuir a la literatura sobre la naturaleza relacional de las redes, que atribuye un significado y una importancia a los lazos fuertes sólo en la etapa inicial de una empresa (Burt, 1992a; Ibarra, 1993; Jack, 2005). El análisis

presentado en este capítulo contradice este supuesto y demuestra que los lazos fuertes pueden continuar siendo determinantes en el desarrollo posterior de una empresa. En ausencia de soporte institucional, la red SEUR nació y creció amparada por un conjunto de socios unidos por lazos fuertes de cercanía y confianza. La expansión de la empresa, de hecho, no se vio limitada por una red de tipo homogéneo ni por la ausencia de otro tipo de recursos basados en lazos más débiles.

El estudio ofrece además otra conclusión. Como se ha puesto de relieve en estas páginas, los socios de SEUR tenían inicialmente pocos recursos que aportar al negocio. Todos compartían escasa formación académica, limitados conocimientos del sector y prácticamente ningún recurso tangible que aportar al negocio. Los fundadores de SEUR no percibieron esta escasez de recursos como una debilidad sino más bien como un activo de gran valor y, de hecho, identificaron e incorporaron a la red personas con pocos recursos, de forma consciente e intencionada. Incluso, llegaron a rechazar a aquellos que sí contaban con recursos estratégicos que aportar al negocio (capital, conocimientos o experiencia en el sector). En sus criterios de selección pesaba la necesidad por trabajar y el compromiso muy por encima del capital económico. ¿Qué razones explican la prevalencia de estos criterios? Básicamente constituyen la herencia del contexto que rodeó a la empresa en sus orígenes y la forma en que condicionó a sus fundadores. Justo Yúfera y Jorge Fernández iniciaron SEUR en un entorno político y económico extraordinariamente desfavorable. Carecían de medios económicos, de conocimientos o de experiencia en el sector y plantearon su proyecto emprendedor de una forma cooperativa, con el objetivo fundamental de ganarse la vida y sustentar a sus familias. Estas mismas circunstancias volvieron a repetirse cuando SEUR emprendió la creación de su red nacional. Los fundadores construyeron deliberadamente una red social homogénea, en la que el perfil de los distintos socios se ajustara lo más posible a las circunstancias que ellos mismos tenían cuando crearon SEUR. Yúfera y Fernández entendieron que incorporar a personas con escasos medios económicos y con necesidad de trabajar, haciéndoles copartícipes del negocio como propietarios, era la clave para garantizar su compromiso con la organización. El sostenimiento de la organización se basó en la cooperación mutua. En suma, estas evidencias sugieren que los emprendedores pueden acudir a su red de contactos inmediatos, no para conseguir directamente los recursos que necesitan, sino porque los consideran el canal que los hará emerger en el largo plazo. En otras palabras: las redes no necesariamente tienen que ser la fuente inmediata de recursos estratégicos, sino más bien el

mecanismo para generarlos a medida que se crean, activan y sostienen las relaciones de intercambio entre los distintos actores.

Por último, este ejercicio de análisis demuestra la utilidad de emplear un enfoque histórico, de largo plazo, para ofrecer una mejor comprensión del emprendimiento y de las redes emprendedoras, considerándolos no como fenómenos estáticos sino como procesos evolutivos que, además, están necesariamente inmersos en un contexto que es importante tener en cuenta. La literatura especializada en redes ha destacado la necesidad de desarrollar nuevos trabajos que exploren la relación entre redes sociales y emprendimiento más allá de la fase de *start-up*, y que analicen este tándem como un proceso dinámico (Renzulli y Aldrich, 2005, Slotte-Kock y Coviello, 2010). La historia empresarial es una herramienta clave que debe contribuir a este debate pues es la disciplina mejor posicionada para ofrecer una comprensión del fenómeno emprendedor y de las redes como procesos arraigados en unas coordenadas espacio-temporales<sup>281</sup>. Considerar la evolución a largo plazo de una iniciativa emprendedora, analizar la formación y desarrollo de las redes, considerar las motivaciones de los emprendedores y la forma en que manejan esos vínculos sociales y, por último, atender a las dinámicas y procesos que se suceden puede arrojar nuevas conclusiones que avancen el estado del arte en materia de emprendimiento y redes. Este ejercicio, en última instancia, demuestra el potencial de unir los enfoques de *management* con las evidencias que aporta la historia empresarial a fin de contextualizar debidamente el fenómeno emprendedor.

---

<sup>281</sup> Así lo han demostrado muchos trabajos de historia empresarial, entre los que se pueden destacar los de Colli, Fernández Pérez y Rose (2003); Colli y Rose (1999); Fernández Pérez y Rose (2009); Rose (1999). Son particularmente relevantes para la historia empresarial las reflexiones de Granovetter (1995), Granovetter y Swedberg (1992) y Casson (1993, 1999).



**Tabla 6.1. Proceso de creación de una organización a través de una red de lazos fuertes (*strong ties*): “identificando, activando y manteniendo vínculos”**

<div> <div>Avanzando... desde las evidencias empíricas hasta la implicación teórica, a través de la categorización e interpretación.</div> <div></div> </div>						
Período	Fuentes	Evidencias	Resumen	Categorización	Interpretación	Implicación teórica
1. “Identificando vínculos” (1970-1984)	Entrevistas a los socios de SEUR	<p>“Llegó un momento en que el trabajo iba aumentando y requería cada vez más de mis colaboraciones (...) En 1971 me incorporé de forma continua y mi suegro y yo empezamos a hablar de cómo ampliar el negocio que por entonces era muy pequeño (...) Queríamos saber en qué otras provincias de España podría haber suficiente demanda como para establecer una agencia allí (...) Empezamos a identificar que había la posibilidad de que existiera demanda en toda España, incluso en capitales pequeñas como Cádiz o Almería” (Ramón Mayo); “Moncho (Ramón Mayo) estaba buscando gente para abrir plazas” (Alberto Puente); “[La creación de la red] fue una visión pero también una necesidad, porque no era posible montar una estructura y una red de forma independiente” (Manuel Valle); “La expansión fue premeditada y hubo un trabajo muy intenso para crear una red nacional. Fue una decisión bien tomada. El transporte en los años setenta tenía más que ver con corresponsales de pocas empresas pero sin unidad de imagen, ni de marca y éste fue el primer gran acierto de la casa. Necesitábamos dar una cobertura nacional propia” (Julián Recuenco).</p>	<p>Ante las perspectivas de mejora y el crecimiento económico de los años sesenta, los fundadores percibieron la oportunidad de hacer crecer el negocio y reconocieron la necesidad de crear una red para materializarla</p>	<p>El entorno como condicionante sobre la forma en que la oportunidad sería explotada</p>	<p>Los emprendedores recurrieron a su red de contactos sociales para reclutar socios y afrontar la adversidad del entorno</p>	La organización se conformó con una fuerte base social
		<p>“Al principio aquello era una aventura... no era fácil encontrar gente que se encargase de una plaza, había que convencerlos, buscábamos amigos, familiares... Por ejemplo Fuentes, de Bilbao, puso de delegados a repartidores suyos. Los delegados de Pamplona, Logroño, San Sebastián, Eibar, Vitoria eran repartidores de Bilbao, gente que ya conocía el negocio. En Galicia lo mismo: Ferrol, Santiago, Orense, Ponferrada y alguna más eran gente de Coruña” (Alberto Puente); “Mi hermano [Pepe Fuentes] tenía la delegación de Bilbao y yo me ofrecí a ayudarlo” (Dolores Fuentes); “Yo era amigo de Camilo, el delegado de Ourense” (Fernando Carreira)</p>	<p>Los nuevos socios compartían relaciones de parentesco o proximidad con los fundadores y las personas que ya formaban parte de SEUR.</p>	<p>Los emprendedores identificaron como potenciales socios a aquellas personas con las que existían vínculos previos</p>	<p>Los vínculos fuertes crearon un intenso sentido de compromiso de los socios para con la organización</p>	
		<p>“Todos empezamos con una mano delante y otra detrás” (Javier Fernández); “Me tenía que ir a Tenerife, no tenía dinero, pero ya conocía a mi mujer. Yo le planteé que me iba y ella dijo que se venía conmigo. Nos casamos y nos fuimos. Vendí mi coche, un Renault 5, y ese fue el capital con el que nos fuimos a Tenerife, no sé si eran 200 mil pesetas. Entonces, estuvimos dos días en Las Palmas con Fernando Madrigal y al tercer día yo le dije que ya me iba a Tenerife. Le compré una furgoneta, una Subaru de dos tiempos, y nos fuimos [...] Ninguno de los que nos fuimos a nuestras plazas teníamos la visión de que estábamos formando una gran empresa, íbamos a ganarnos la vida” (Manuel Valle); “La mayor virtud que teníamos nosotros era la necesidad. Ninguno teníamos una situación económica boyante, teníamos que trabajar sí o sí, y muchas horas” (Pedro Cortés).</p>	<p>Los nuevos socios tuvieron que afrontar múltiples sacrificios personales y profesionales.</p>	<p>Los socios demostraron un alto grado de compromiso con la organización</p>	<p>Los fundadores valoraron la ética laboral y el compromiso por encima de la disponibilidad de recursos</p>	

Avanzando... desde las evidencias empíricas hasta la implicación teórica, a través de la categorización e interpretación.

Período	Fuentes	Evidencias	Resumen	Categorización	Interpretación	Implicación teórica
2. “Activando vínculos” (1977-1984)	Entrevistas a los socios de SEUR <i>La revista de SEUR</i>	<p>“[Pepe] me dejó su coche que tenía para que me fuese a Logroño a buscar un local. No fui capaz de encontrar local. Al día siguiente volvimos los dos y sí, encontramos uno, pero muy caro: unas 20.000 pesetas al mes de alquiler y tenía 40 metros cuadrados. No estaba en el centro sino en las afueras para que estuviera bien accesible para la ruta del camión. Fuentes también me ayudó con los gastos, por ejemplo no me cobraba el porte de carretera” (José Santos); “A mí el que me ayudó y al que le estoy muy agradecido es a Moncho. Fue el que se preocupó. Recuerdo que cuando abrí Mérida, vino a verme dos noches, que era el tiempo en que no trabajaba, para ver cómo iba. Estaba muy pendiente” (Carlos Guerra); “Antes de abrir estuve diez días en Córdoba aprendiendo cómo funcionaba el negocio” (Antonio Manuel Alba). “Estuvimos unos días en Madrid con Ramón Mayo aprendiendo un poco cómo era el negocio. En cualquier caso había mucha improvisación y todo el mundo estaba dispuesto a improvisar. Solucionábamos cualquier problema que tuviese el cliente” (Antonio Civantos);</p> <p>“Los abogados no se podían creer como funcionábamos. Era todo de boquilla, nada firmado (...) el acuerdo era de apretón de manos” (Justo Yúfera); “El día a día del negocio era muy fácil, se basaba en la confianza plena entre unos y otros” (Daniel Fernández De Lis); “Cada año hacíamos una convención. Era muy bonito. Hemos hecho mucha amistad la mayoría” (Justo Yúfera); “Los socios sabían que sus delegaciones no funcionarían de manera independiente, que dependían del resto... había un fuerte apoyo mutuo y una gran confianza entre los socios que compartían esa visión global del negocio” (Julián Recuenco).</p> <p>“Al principio el acuerdo era de apretón de manos y los beneficios al 50%. Aunque este acuerdo del 50% era injusto (yo arriesgaba más, y la idea era mía, yo buscaba los clientes y tenía más gastos) pero yo para incentivarlos hacía esto. Este sistema funcionó bien” (Justo Yúfera); “Apenas recibíamos paquetes (...) Al principio, lo que ganábamos nos daba para pagar el alquiler del piso y del local y para poco más. Nosotros al principio no tuvimos grandes clientes, vivíamos de los paquetes que llegaban de la Península. No teníamos apenas clientes de salida” (Manuel Valle); “El negocio tardó un tiempo en despegar. Hasta el año 1985-86, SEUR no se formó como tal” (Antonio Civantos); “El negocio tardó algún tiempo en crecer porque al principio no había ni mercado ni demanda para este servicio” (Julián Recuenco).</p>	<p>Los socios iniciaron sus negocios sirviéndose del apoyo emocional, los conocimientos y la ayuda de los que ya formaban parte de SEUR.</p> <p>El día a día del negocio asumió un carácter informal, apoyado en las relaciones sociales</p> <p>SEUR adoptó un sistema específico para el reparto de beneficios entre socios que sirvió de aliciente para incentivarlos, especialmente cuando el negocio aún no había alcanzado un volumen importante.</p>	<p>Las relaciones de intercambio fortalecieron los vínculos de unión entre socios y sirvieron para transmitir conocimiento</p> <p>La confianza y la interdependencia fueron componentes centrales en la forma en que los socios condujeron el negocio</p> <p>El reparto de beneficios al 50% sirvió para adaptar el esquema de negocio al modelo de red que ya se había definido en el primer periodo.</p>	<p>Los intercambios permitieron que los socios adquirieran rápidamente los rudimentos básicos del negocio</p> <p>El funcionamiento del negocio dependió críticamente de las relaciones sociales</p> <p>El reparto de beneficios reforzó la red e impulsó su desarrollo.</p>	<p>Los lazos fuertes entre socios constituyeron la base para el desarrollo económico de la organización.</p>

**Avanzando... desde las evidencias empíricas hasta la implicación teórica, a través de la categorización e interpretación.**

Período	Fuentes	Evidencias	Resumen	Categorización	Interpretación	Implicación teórica
3. “Manteniendo vínculos” (1984-2000)	Entrevistas a los socios de SEUR Actas del Consejo de Administración Actas de la Junta General de Accionistas	“Hay un ADN que les une a todos (...) Luego vino esa sensación de pertenencia al grupo pero eso se hace en el momento en que la marca va cogiendo peso y prestigio” (Julián Recuenco); “El ADN de SEUR implica que los paquetes tienen vida, son hijos... tienes que cuidarlos como tal y asegurar que llegan al cliente” (Francisco Salcedo); “[El ADN vino caracterizado por] el sentido del compromiso: se entrega el paquete por encima de todo. Y esto nadie lo hacía” (Juan Ramón Civantos); “La clave era el alineamiento con dos valores básicos: honradez, fundamentalmente, y tener interiorizado el ADN de SEUR” (Julián Recuenco).	Un conjunto de normas implícitas introdujeron un enfoque de negocio más estructurado al tiempo que reforzaron la identidad y la cohesión del grupo	Los socios entendieron que el respeto y el compromiso con los principios del negocio eran fundamentales para el éxito del negocio	El funcionamiento del negocio siguió basado en relaciones sociales	El crecimiento de la organización derivó del reforzamiento de los valores sociales y la idiosincrasia del negocio
		“Es cierto que SUTRANSA fue un tema emocional... Barcelona se había convertido en una plaza distinta, que tenía su propia identidad visual” (Alberto Puente); “Barcelona no se sentían a gusto con el resto de la red. Tal es así que todos cambiaron el nombre de la red por el de SEUR menos ellos que en Barcelona siguen llamándose Sutransa. Durante unos meses, sin que nosotros nos enteráramos, planearon un golpe de estado y separarse de nosotros a traición. Nos enteramos un día antes de que ocurriera, aquello fue una odisea” (Fernando Rodríguez Sousa).	Una amenaza al negocio llevó a la red a actuar	La red respondió de forma unánime y decisiva ante cualquier evento que pudiera poner en peligro al negocio	Los socios apreciaron la estabilidad y la importancia de actuar de forma conjunta y unánime	
		“Nosotros crecimos en un sector que prácticamente fundamos nosotros, con un bagaje empresarial que fuimos aprendiendo sobre la marcha, y que incluso llegamos a creer que las reglas las poníamos nosotros” (Julián Recuenco); “Somos un grupo de gente que salimos de la nada: unos eran electricistas, otros carpinteros, yo era transportista... pero la mayoría de nosotros no había hecho nunca transporte. Y nos juntamos e hicimos una gran empresa” (Pedro Cortés); “Éramos una banda de amigos que compartíamos el mismo interés económico” (Manuel Valle); “A medida que iba pasando el tiempo eras consciente del tamaño que estaba cogiendo la empresa” (Ángel Saiz).	Los socios reconocieron que el modelo que habían creado fue capaz de alcanzar un resultado económico superior	Este reconocimiento hizo que se reforzaran los valores sociales y la idiosincrasia del negocio	Los lazos fuertes permitieron a los socios desarrollar un modelo de negocio	

## Capítulo 7

### Emprendimiento y empresa pública ¿complementarios o sustitutivos?

#### El caso Correos

“After a quarter century of almost general condemnation and rebuttal of the entire nationalization experience, second thoughts about governmental direct intervention in the economy are surfacing. (...) Hence questions come up which increasingly challenge the direction so far followed. Does public enterprise still have a future? Is any specific sector still in need of the visible hand of government? Or, whatever the economic destiny of Western civilization will be, have SOEs been put to rest forever? If so, where will be the pendulum of state intervention next swing?”. Franco Amatori, Robert Millward y Pier A. Toninelli, *Reappraising State-owned Enterprise*, 2010, pp. 3-4.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

1. Las evidencias del emprendimiento: innovación, asunción de riesgos y proactividad
2. Impulsores y obstáculos del emprendimiento corporativo
  - 2.1. Entorno legislativo y estructura del mercado postal
  - 2.2. La organización y su estructura
3. ¿Tiene el emprendimiento algún reflejo en los resultados corporativos? Una cuestión pendiente
4. Conclusiones

## Introducción

Desde la década de 1980 los investigadores se han interesado, cada vez más, por el estudio del emprendimiento y la orientación emprendedora en empresas existentes, pues está demostrado que puede favorecer el éxito empresarial (Ferreira, 2002). Así, el denominado emprendimiento corporativo ha encontrado un hueco en la agenda investigadora y se ha situado como una potente herramienta que contribuye a mejorar la posición competitiva de una empresa mediante la creación de una cultura organizativa que apoye la renovación estratégica (Zahra, 1991). Esta actitud, propensa a la innovación y a la capitalización de oportunidades, se hace si cabe más necesaria en los últimos tiempos: la globalización, el cambio tecnológico, las nuevas demandas de los consumidores y la creciente competencia han obligado a muchas organizaciones a replantearse la forma en que producen y distribuyen sus servicios. La innovación y el emprendimiento se han convertido así en herramientas imprescindibles para sostener la supervivencia y la competitividad de los negocios (Alder, 1997; Kemelgor, 2002).

El emprendimiento corporativo se ha explorado tradicionalmente desde la óptica del sector privado, especialmente asociándolo a pequeñas y medianas empresas, al tiempo que se ha rechazado en gran medida la existencia de un sector público emprendedor (Kearney, Hisrich y Roche, 2009; Luke, Verreyne y Kearins, 2010). Este hecho puede atribuirse a la asociación clásica entre emprendimiento y rentabilidad, un binomio típicamente atribuido al sector privado (Bahae y Prasad, 1992). Además, la asunción de determinados riesgos derivados de la actividad empresarial puede ser interpretado como un comportamiento más conveniente en el sector privado y no siempre deseable en organizaciones gubernamentales en las que están en juego fondos públicos (Luke et al., 2010).

No obstante, el emprendimiento en el sector público es una realidad especialmente latente en los últimos años en tanto que las empresas públicas se han visto en la necesidad de competir en condiciones de mercado abierto, emprender actividades innovadoras y replantearse su estrategia. Así, trabajos recientes han demostrado que existen varios componentes del emprendimiento en el sector privado que pueden aplicarse al estudio del emprendimiento público, tales como la innovación, la asunción de riesgos o la proactividad (Kearney, Hisrich y Roche, 2007 y 2009). Si las empresas privadas necesitan adoptar una postura emprendedora para competir y asegurar su futuro, es esperable que empresas públicas que operan en condiciones de mercado libre también deban mostrar una orientación emprendedora. Así mismo, empresas tanto públicas como privadas están sometidas a un conjunto de factores, externos e internos, que pueden condicionar su

capacidad para innovar y ser emprendedoras. Ahora bien, estos factores pueden asumir un papel más determinante en el caso de las empresas públicas. Su estructura y su cultura empresarial, a menudo relacionadas con aspectos como la burocracia o la rigidez, hacen más difícil y complejo el desarrollo del emprendimiento en el sector público en comparación con el sector privado. Es evidente que las empresas públicas se ven comúnmente limitadas por estructuras, normas, reglamentos o procedimientos que pueden actuar como barreras para la innovación y la iniciativa empresarial. Por ejemplo, la inexistencia de unos objetivos claros, la interferencia política, la falta de autonomía y la escasez de incentivos al personal son algunos de los obstáculos que pueden limitar la capacidad emprendedora del sector público. Estas barreras no son necesariamente exclusivas de las empresas de propiedad estatal, pero parecen más evidentes en el sector público. La identificación de los diversos factores que pueden condicionar la orientación emprendedora de la empresa pública, bien sea incentivándola o limitándola, es todavía una materia en la que queda mucha investigación empírica por desarrollar.

Así mismo, evaluar la orientación emprendedora del sector público es una tarea importante pues puede afectar al desempeño corporativo. La literatura dedicada al estudio del sector privado señala que el desarrollo de una postura emprendedora puede ayudar a conseguir y sostener en el largo plazo unos mejores resultados (Zahra y Covin, 1995). El sector público no es una excepción: la teoría sugiere que desarrollar una cultura empresarial que fomente la innovación, la toma de riesgos moderados y la orientación hacia el mercado puede facilitar el crecimiento y mejorar la eficiencia y eficacia de las corporaciones públicas (Kearney, Hisrich and Roche, 2009).

La relación entre emprendimiento y resultados empresariales asume un valor especialmente importante en el caso del sector público ya que encuentra su reflejo directo en el debate sobre privatización de empresas públicas. Los argumentos económicos a favor de la privatización defienden un mayor rendimiento de la empresa privada en comparación con la pública. Esta tesis viene apoyada por los resultados de diferentes estudios que sugieren que la propiedad privada conduce a mayores tasas de crecimiento de la productividad, mayor eficiencia y mejores resultados económico-financieros (Cuervo y Maroto, 1983; Ehrlich et al., 1994; Argimón et al., 1999; Ng y Seabright, 2001; Dewenter y Malatesta, 2001). En esta misma línea, otros autores también encuentran una mejora en el desempeño de empresas tras ser privatizadas (Boubakri et al., 2005; D'Souza et al., 2005; D'Souza y Megginson, 1999; Megginson et al., 1994), aunque la privatización no parece conducir necesariamente a mejoras sistemáticas de la eficiencia distributiva (Pestieau y

Tulkens, 1993) o de la eficiencia productiva (Vickers y Yarrow, 1988; González-Páramo, 1995; Martin y Parker, 1997). De hecho, otros estudios sugieren que, incluso sin la privatización, la reestructuración o corporatización de la empresa pública así como su mayor exposición a la competencia son potencialmente procesos efectivos para mejorar su desempeño (Aivaziana, Ge y Qiu, 2005)<sup>282</sup>. En esta misma línea se encuentran estudios que apoyan la idea de que la propiedad del capital, público o privado, no es el único ni mucho menos el factor más determinante de la eficiencia productiva de una empresa, sino más bien el entorno en que opera y su marco regulatorio (Kay y Thompson, 1986; Bishop y Kay, 1989; Hernández-DeCos, Argimón y González-Páramo, 2004). Estas evidencias sugieren por tanto que la privatización no es la única solución eficaz para mejorar el rendimiento de una empresa pública. Métodos menos radicales, como la desregulación, la mayor competencia y los cambios en el estatus jurídico también pueden alentar un cambio en la cultura empresarial de la corporación pública y favorecer su rendimiento.

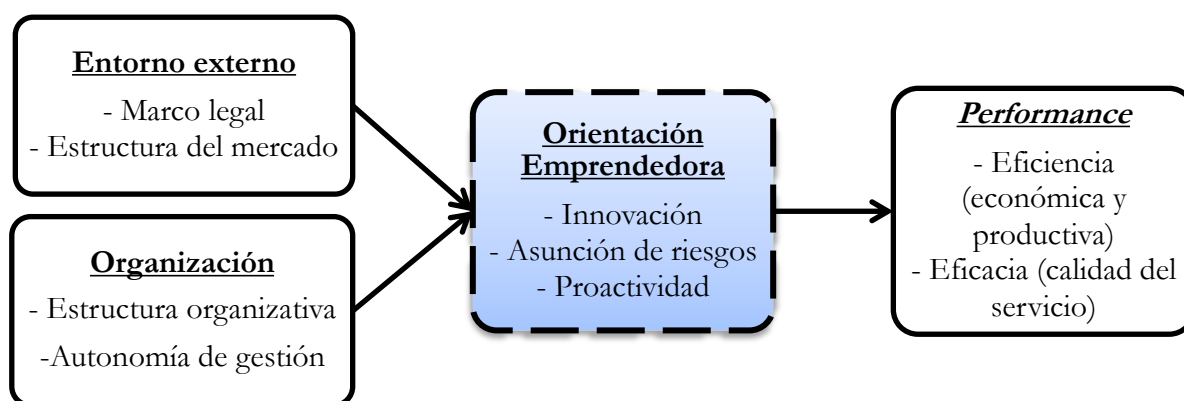
El objetivo de este capítulo es explorar el emprendimiento en el contexto de una empresa de propiedad estatal, siguiendo el modelo teórico desarrollado por Kearney, Hisrich y Roche (2007, 2009). Este modelo, recogido a modo de resumen en la figura 7.1 y comentado más ampliamente en el capítulo uno, define el emprendimiento en el sector público, lo vincula a los resultados corporativos, y establece un conjunto de factores internos y externos a la empresa que condicionan su ejercicio. El análisis presentado en este capítulo supone un primer acercamiento al análisis del comportamiento emprendedor de Correos y busca responder a una doble cuestión: ¿puede ser emprendedora la empresa pública? y ¿qué factores pueden condicionar su orientación emprendedora? Para ello, se empleará el estudio de caso del operador postal español Correos, recogido en el capítulo cinco. Este capítulo se estructura en cuatro apartados. El primero explora la orientación emprendedora de Correos a través del análisis de su trayectoria en el sector español del transporte urgente, identificando sus tres principales dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad. El segundo apartado evalúa los factores que han condicionado la orientación emprendedora de Correos teniendo en cuenta aquéllos que emergen del entorno externo (estructura del mercado y regulación) y los que se encuentran en la propia organización (estructura y autonomía de gestión). El tercer apartado apunta alguna idea para un futuro análisis de la posible relación entre emprendimiento corporativo

---

<sup>282</sup> La corporatización se refiere a la creación y gestión de entidades públicas en las que el Estado continúa siendo el propietario y el operador, pero que funcionan con un alto grado de autonomía (McDonald, 2013, p. 59).

y resultados de la empresa. El capítulo se cierra con unas conclusiones que resumen las principales contribuciones del análisis.

**Figura 7.1. Emprendimiento corporativo en el caso de Correos. Estrategia de análisis.**



Fuente: elaboración propia a partir de Kearney et al. (2009).

### 1. Las evidencias del emprendimiento: innovación, asunción de riesgos y proactividad.

Como se indicó en el capítulo uno, en 1983 Miller acuñó el concepto de “Orientación Emprendedora” y lo definió como la combinación de tres dimensiones organizativas: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad. Una empresa emprendedora quedaba, por tanto, definida como aquella que promueve la innovación, asume un cierto nivel de riesgo y es capaz de capitalizar oportunidades de negocio y responder a las demandas del mercado, adelantándose a sus competidores.

La innovación puede definirse como la creación de algo nuevo dada una determinada situación (Spence, 1994). Este nuevo elemento no necesita ser enteramente novedoso aunque sí debe implicar un cambio discernible frente al *statu quo* y un rediseño de los procesos a través de los que opera una organización (King, 1992; Peled, 2001). Un comportamiento innovador refleja por tanto una tendencia hacia la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas o proyectos a partir de unas prácticas, procedimientos y tecnologías dados (Lumpkin y Dess, 1996). En el caso del sector público, Morris y Jones (1999) afirmaron que la innovación tiende a estar más relacionada con las mejoras de procesos, la creación de nuevos productos o servicios y el



desarrollo de nuevas formas jurídico-organizativas. Más que implicar cambios disruptivos, la innovación del sector público implica comúnmente desviaciones incrementales en la operativa de una organización.

La tolerancia al riesgo es el segundo componente en el estudio de la orientación emprendedora. Cualquier decisión estratégica implica la asunción de riesgos y su aceptación es inevitable en las conductas innovadoras y proactivas (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997). Si bien esta afirmación es muy evidente en el caso de empresas privadas, la asunción de riesgos no es siempre un comportamiento visible ni tampoco deseable en el ámbito del sector público. De hecho, en muchas ocasiones se defiende que las organizaciones de capital público deben operar tratando de rechazar o, cuanto menos, minimizar al máximo los riesgos. Este argumento puede ser válido bajo entornos monopolísticos, pero carece de todo sentido cuando desaparecen las condiciones previsibles del monopolio. Así, las organizaciones públicas deben asumir ciertos riesgos moderados, implícitos en actuaciones estratégicas, ya que en muchos casos su entorno ha dejado de ser previsible y estable. Dado que el concepto de tolerancia al riesgo se modera en el caso del sector público, la teoría sugiere que la asunción de riesgos en empresas públicas puede interpretarse como la toma de decisiones de inversión y el desarrollo de actuaciones estratégicas que tienen lugar en un contexto de incertidumbre (Kearney et al., 2007, 2009).

Junto con la innovación y la tolerancia al riesgo, la proactividad es la tercera pieza que completa el concepto de orientación emprendedora. La proactividad hace referencia a un comportamiento próximo y atento a los cambios del entorno y a las potenciales demandas del mercado para capitalizar oportunidades de negocio con anticipación a la competencia. Esta tercera dimensión de la orientación emprendedora engloba, por tanto, la capacidad de una organización para actuar en previsión de futuras demandas del mercado (Lumpkin y Dess, 1996). La proactividad se sitúa como una herramienta de gran importancia para alcanzar ventajas competitivas de carácter sostenible, algo que resulta fundamental no sólo para empresas privadas sino también para las corporaciones públicas que se enfrentan a la competencia de otros actores del mercado. Indudablemente, la capacidad para desarrollar una actitud proactiva resulta más compleja en el sector público: la mayor rigidez que comúnmente presentan sus estructuras organizativas así como la falta de autonomía y escasa flexibilidad en la toma de decisiones dificultan el desarrollo de una visión estratégica y, por ende, restan proactividad.

La combinación de los tres conceptos descritos –innovación, riesgo y proactividad– refleja la orientación emprendedora de una organización. La cuestión que hay que responder es si estas tres esferas han estado presentes en la trayectoria del operador postal español: ¿ha sido Correos una organización emprendedora?

El capítulo cinco de esta tesis puso de relieve la voluntad de Correos para entrar a competir en un mercado que no estaba protegido por el monopolio postal. Esta decisión, por una parte, resultaba fundamental para asegurar su supervivencia y, por otra parte, implicaba la necesidad de emprender ciertas innovaciones, asumir algunos riesgos y adoptar una postura mucho más próxima a las demandas del mercado. Hasta la década de 1990, Correos centró sus actividades en los servicios postales básicos, protegidos por el monopolio. Lejos de concebir el correo público como un “negocio”, la organización operó como un estricto proveedor de servicios públicos y rechazó toda oportunidad para expandir el alcance de sus actividades. Hasta 1992, la gestión de los servicios postales dependía por entero del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones lo que suponía importantes rigideces y una falta de flexibilidad para responder a las demandas del mercado. De hecho, como ya se ha descrito, la demanda de servicios de correo de mayor valor añadido ya se sentía con intensidad desde principios de los años setenta. Sin embargo, las estrecheces presupuestarias, la burocracia y la rigidez de la gestión pública restringieron la capacidad del operador postal para adaptarse al cambio del entorno.

En 1981 Correos había lanzado al mercado el primer servicio especializado de paquetería urgente: el Postal Exprés. Esta iniciativa representó una incursión todavía exigua en el mercado del transporte urgente pero indudablemente constituye una iniciativa innovadora. El Postal Exprés suponía el lanzamiento de un nuevo servicio y representaba la incursión de Correos en un mercado distinto a su *core business*. Si bien esta iniciativa suponía una cierta asunción de riesgos, todavía no podemos hablar de proactividad pues la creación de este servicio iba muy por detrás de la competencia. A comienzos de los años ochenta, empresas como SEUR, Ochoa o Cualladó ya ofrecían servicios de transporte urgente de paquetería. La situación de Correos seguía siendo precaria en comparación con las empresas privadas.

A finales de los años ochenta comenzó a estimarse necesaria la idea de dotar a Correos de un marco jurídico que facilitase su gestión y su modernización, frente a una situación de competencia que ya empezaba a ganar atractivo en el seno de la Unión Europea. Las primeras reflexiones sobre la necesidad de impulsar la innovación y la competitividad del organismo público quedaron reflejadas en su primer Plan Estratégico,

que fue inicialmente planteado a mediados de 1988 y aprobado cuatro años después. En él quedó reflejada la clara voluntad del Gobierno por reestructurar y mejorar el servicio postal. La situación que llevó a su aprobación quedó plasmada en un informe elaborado por la Comisión Mixta Hacienda-Transporte, que puede resumirse en las siguientes palabras:

“La prestación del servicio por una dirección general sometida, como cualquier otra, a la falta de flexibilidad que representa el marco jurídico administrativo, implica importantes rigideces y carencias, tanto en materia de personal como en la gestión económico-financiera” (Vidal J.R., 1990, p. 14).

Es a partir de los años noventa y, especialmente, con la llegada del siglo XXI cuando la orientación emprendedora de Correos, entendida como la suma de (i) innovación, (ii) tolerancia al riesgo y (iii) proactividad, comienza a ser evidente.

(i) En primer lugar, como evidencias de innovación se encuentran: (a) cambios en el estatus jurídico del operador, (b) creación de nuevos servicios y (c) mejoras en sus procesos operativos.

(a) Entre 1992 y 2001 Correos cambió en tres ocasiones su estatus jurídico con el fin de dotar a la entidad de una personalidad jurídica propia y crear un modelo de gestión más flexible. El primer cambio jurídico se produjo en 1992 con la creación del Organismo Autónomo Correos y Telégrafos, el segundo en 1998 con su conversión en un Entidad Pública Empresarial y el tercero en 2001 con la constitución de Correos como Sociedad Anónima Estatal. Estos tres cambios fueron testigos de una progresiva corporatización del operador público que, si bien sigue siendo 100 por cien propiedad del Estado, ha logrado alcanzar una mayor autonomía.

(b) La reestructuración institucional del operador público vino acompañada de una estrategia de diversificación de productos. Para compensar la elevada dependencia del correo tradicional, en los años noventa nacieron nuevos productos entre los que destacaron el Correo Especial de Negocios, el servicio de valija, el correo híbrido, el Paquete Azul o el servicio Ibercourier, además del ya citado Postal Exprés. También se mejoraron algunos productos existentes con servicios añadidos de recogida domiciliaria, notificaciones, y seguimiento y localización de envíos a través del sistema Tracking & Tracing. Tras la alianza con La Poste francesa, en 1999, y la posterior toma de control de Chronopost, la cartera de productos destinados al mercado del transporte urgente no paró de crecer. Era

su nueva filial, renombrada Chronoexpres y posteriormente Correos Expres, la que aportaba los medios para alcanzar finalmente una presencia más relevante en el citado sector, en el que no quedaba más opción que competir con el resto de operadores privados. Postal Ebay, Paq10, Paq14, Paq24 o Paq72 son algunos de los servicios especializados más relevantes que vieron la luz durante el primer decenio del siglo XXI.

(c) Además de reestructurarse jurídicamente y lanzar al mercado nuevos servicios, Correos también innovó en procesos. En 1992 el operador postal diseñó un Nuevo Plan de Transportes que perseguía adaptar la red logística de transporte a los diferentes niveles de calidad requeridos por las nuevas líneas de productos –básica, económica y urgente–. Correos diseñó un nuevo sistema de transporte mixto que combinaba fundamentalmente la carretera y la red aérea y abandonó progresivamente el uso de la infraestructura ferroviaria. Entre 1998 y 2000 Correos también avanzó en la automatización de sus procesos y promovió la informatización integral de sus puntos de atención al público mediante el sistema de Ventanillas de Admisión Polivalente. La automatización y modernización de procesos se completó durante la primera década del siglo XIX con la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos internos y a la gestión postal. Tal y cómo se mostró en el capítulo cinco, los programas de automatización y la implantación de nuevas tecnologías han sido las dos principales partidas en el total de inversiones del operador entre 2000 y 2011. Los sistemas IRIS, OCA, SGIE, MARABU, GISC, la Oficina Postal Virtual, la implantación de terminales PDA y la apertura de centros para el tratamiento automatizado de correspondencia y paquetería son algunas de las actuaciones más recientes en el ámbito de la innovación de procesos.

(ii) A la luz de lo expuesto se puede afirmar que la innovación organizativa, de productos y de procesos ha sido una actuación cada vez más evidente en las dos últimas décadas de historia de Correos. Todas estas decisiones significaron, en segundo lugar, la asunción de un cierto grado de riesgo. El concepto de riesgo, tal y como se mencionó anteriormente, se modera en el caso del sector público y puede entenderse como la voluntad de comprometer recursos para aprovechar oportunidades sin un conocimiento cierto de los futuros resultados (Currie, Humphreys, Ucbasaran y McManus, 2008). En resumen, se puede afirmar que la organización pública asume riesgos si se enfrenta a un entorno incierto. Desde finales de los años noventa, Correos dio un giro a su trayectoria evolucionando desde una postura de completa aversión al riesgo a una creciente preferencia por asumir riesgos moderados. Aunque sus decisiones no significaron posturas estratégicas excesivamente agresivas, la creación de los nuevos servicios, la transformación jurídica del

organismo y la inversión tecnológica significaron el compromiso de recursos para, no sólo mejorar el servicio público, sino también aprovechar oportunidades en un entorno caracterizado por un creciente nivel de incertidumbre. Si bien hubo innovaciones que suponían un nivel de riesgo bajo, tales como la mejora de productos existentes con prestaciones adicionales, también hubo algunas decisiones que comprendían mayores riesgos. Ese fue el caso de la compra de Chronopost (Chronoexpres) y de Servipack que significaron no sólo un desembolso importante, sino también ciertas dificultades y retos para integrar los procesos operativos de las dos citadas y Correos. En los últimos años, el compromiso de impulsar el negocio de la paquetería urgente también significó un notable esfuerzo inversor no exento de riesgos dada la creciente incertidumbre del entorno, marcado por la recesión económica y la fuerte competencia.

(iii) Junto con la innovación y la creciente tolerancia al riesgo, la proactividad también ha empezado a ser una dimensión más evidente en la trayectoria del operador postal español. Sin embargo, es importante anotar que la proactividad ha sido la esfera menos notable, resultado de la situación de atraso relativo de la que Correos partía en comparación con sus competidores privados. Debido a la fuerte competencia y a las condiciones cambiantes del mercado postal español, Correos se ha visto obligado a poner un creciente énfasis en la mejora continua de los servicios y en la diversificación. El objetivo no era otro que alcanzar una posición fuerte en los segmentos estratégicos del mercado y, en especial, en el del transporte urgente. En este sector Correos partía de una posición de atraso relativo con respecto al resto de empresas privadas. Ésta era la consecuencia lógica de una incursión tardía en el mercado lo que, a su vez, explica su política basada en la adquisición estratégica de empresas ya establecidas. En un sector ya desarrollado y con crecimientos importantes, Correos tenía que suplir esa desventaja inicial con una política de adquisiciones. Así, en términos de competitividad y adaptación a las demandas del mercado, se puede afirmar que el siglo XX ha representado para Correos una etapa de “convergencia” y el siglo XXI el primer estadio de una etapa de “despegue”. Todas las políticas estratégicas implantadas durante las dos últimas décadas del siglo XX respondían a la necesidad de alcanzar a sus competidores: el lanzamiento de los primeros servicios de paquetería urgente (Postal Expres e Ibercourier), la automatización e informatización de los procesos internos y la modernización de su estatus jurídico y de su estructura organizativa formaron parte de ese proceso de “convergencia”.

Sólo tras la alianza estratégica con La Poste y la posterior culminación de la adquisición de Chronopost (Chronoexpres/Correos Express), Correos consiguió alcanzar

una posición cercana a la de sus competidores en tanto se hacía con una empresa de trayectoria consolidada en el sector y con un volumen de negocio importante. Desde el año 2003, el esfuerzo por fortalecer su presencia en el mercado se tradujo en una visión por anticipar futuras demandas y adelantarse a los competidores. En este sentido destacan como pioneras varias iniciativas que ponen de relieve ese objetivo de capitalizar oportunidades de negocio: la incorporación de la tecnología RFID o de radiofrecuencia para la identificación de objetos a distancia sin necesidad de contacto –que permitió a Correos ganar el *InfoWorld Award* en el año 2007–; el desarrollo de nuevas prestaciones de valor añadido –como la logística inversa, los reintentos de entrega a domicilio o la gestión completa de la cadena de suministro–; y el lanzamiento de nuevos productos dirigidos específicamente a cada uno de los segmentos del mercado, en particular al comercio electrónico –Postal Ebay (2008) y Postal 48/72 (2010). Más recientemente, la organización ha puesto en marcha la plataforma denominada "Comandia" que permite a sus clientes la creación de tiendas online, así como la solución "Homepaq", un servicio que permite la recepción y recogida de paquetes en las comunidades de vecinos a través de terminales automatizados.

Una vez analizada la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad del operador postal español, cabe plantearse de nuevo la pregunta que sugerí al inicio de este capítulo: ¿ha sido Correos una organización emprendedora? Su desempeño en el mercado del transporte urgente puede arrojar luz a la hora de responder a esta pregunta, ya que ha obligado al operador postal público a adaptarse y competir más allá del esquema tradicional que definía el monopolio postal. Según se ha expuesto a lo largo de este apartado, innovación, toma de riesgos y proactividad son factores que han estado presentes en la trayectoria del operador postal español, con lo que podríamos argumentar que Correos sí ha sido emprendedor o sí ha mostrado una orientación emprendedora. Sin embargo, hay que puntualizar que este comportamiento, basado en la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad, no se ha producido hasta tiempos recientes. Correos no ha mostrado una orientación emprendedora completa hasta principios del siglo XXI. Mientras que la innovación y la asunción de riesgos comenzaron a asumir un papel cada vez mayor en la gestión de la organización desde comienzos de los años noventa, su atraso relativo limitó su capacidad para mantenerse por delante de su competencia. Como resultado, durante la mayor parte de su historia reciente, Correos ha ido varios pasos por detrás de sus competidores privados. Sólo con la adquisición de un operador ya establecido en el mercado del transporte urgente y después de afrontar un proceso de innovación

organizativa, de productos y de procesos, el operador público logró recortar distancias con respecto a sus homólogos privados. Desde entonces, el desempeño de la organización ha comenzado a revelar algún grado de proactividad, poniendo un mayor énfasis en las mejoras de procesos y servicios con el fin de adaptarse y responder a las demandas del mercado.

## **2. Impulsores y obstáculos del emprendimiento corporativo**

Los trabajos de Covin y Slevin (1991), Dean (1993) y Kearney et al. (2009) sugieren que las influencias contextuales afectan al comportamiento empresarial de una organización. Estos factores que emergen del contexto organizativo pueden clasificarse en factores externos e internos. El modelo propuesto por Kearney et al. (2007, 2009), basado en la literatura del sector privado y, específicamente, en el modelo y marco propuesto por Antoncic y Hisrich (2001) y Kearney et al. (2007), identificó dos conjuntos principales de antecedentes para el emprendimiento en el sector público: uno perteneciente a la organización (entorno intra-organizativo) y otro perteneciente al entorno externo en que se desenvuelve la organización. El objetivo de este apartado es explorar el conjunto de factores externos e internos que han influido en la orientación emprendedora de Correos, bien impulsándola o bien limitándola.

### **2.1. Entorno legislativo y estructura del mercado postal**

El emprendimiento es un proceso que necesariamente se produce en interacción con el entorno (Van de Ven, 1993). La literatura ha demostrado que el entorno externo en que opera una organización tiene una fuerte influencia, en ocasiones determinante, sobre la existencia y la eficacia del ejercicio emprendedor (Covin y Slevin, 1991). Dentro del sector público, el dinamismo del entorno, su hostilidad y su complejidad, junto con las restricciones legales y políticas, se identifican como factores críticos que pueden estimular o limitar la orientación emprendedora de una organización (Lumpkin y Dess, 2001; Kearney et al., 2009). En esencia, el dinamismo y la complejidad se refieren al grado de incertidumbre al que se enfrenta una organización como resultado de cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos (Duncan, 1972; Tosi et al., 1973; Child, 1972). La hostilidad, a menudo incluida dentro del concepto de munificencia, indica la intensidad competitiva del entorno en que opera la empresa (Covin y Slevin 1989; Zahra y Covin 1995; Lumpkin y Dess, 2001).

Las evidencias que el capítulo cinco puso de relieve sugieren que, en el caso de Correos, el entorno ha tenido una influencia determinante sobre su orientación emprendedora. Su mayor predisposición a innovar, asumir riesgos y aprovechar proactivamente las oportunidades de negocio ha sido en buena medida el resultado de la evolución y el cambio del entorno en que tradicionalmente se había desenvuelto, que ha ganado en incertidumbre e intensidad competitiva.

Los cambios legislativos que el mercado postal experimentó desde comienzos de los años noventa tuvieron su reflejo inmediato en su estructura, intensificando la competencia y los procesos de concentración de la oferta. Como resultado, el número de empresas dedicadas a la prestación de servicios de mensajería y transporte urgente no ha parado de crecer. Inicialmente asentados en la parte del mercado exenta del monopolio (correo urbano), los competidores privados han aumentado su ámbito de actuación ocupando nuevos nichos a medida que la liberalización del sector postal se lo permitía. La competencia ha terminado por sentirse finalmente en el segmento tradicional del mercado postal, la correspondencia, en el que destaca la española Unipost.

A su vez, el desarrollo de las nuevas tecnologías ha creado nuevas demandas en el mercado y ha servido de acicate para la explotación de nuevos segmentos, entre los que destaca el comercio electrónico. El cambio tecnológico también ha introducido amenazas por el efecto sustitución sobre las formas tradicionales de comunicación, como la carta. Esto, en última instancia, ha forzado a Correos, al igual que al resto de operadores postales, a promover una necesaria diversificación que compensara la pérdida de negocio en sus segmentos tradicionales.

En su conjunto, la liberalización, la innovación tecnológica y los cambios en la demanda de servicios han hecho desaparecer las condiciones estables del monopolio, llevando a una situación de cambio permanente. El entorno de los servicios postales se ha vuelto más impredecible y, por tanto, dinámico y complejo. La hostilidad también ha aumentado debido a la intensa competencia, especialmente a partir de los años noventa con la entrada en España de los grandes operadores internacionales. En consecuencia, Correos ha tenido que lidiar con una dependencia excesiva de las actividades postales tradicionales, repensar su estrategia ampliando su concepto de negocio y aprovechar las oportunidades del mercado. A medida que su entorno ganaba en incertidumbre, la organización se ha visto en la creciente necesidad de innovar con el lanzamiento de nuevos servicios, de mejorar los procesos internos y de modernizar su estructura jurídica. También ha tenido que asumir ciertos riesgos en tanto desaparecieron las condiciones predecibles del



monopolio y desarrollar, finalmente, un comportamiento proactivo, atento a las oportunidades de negocio y próximo a las necesidades del mercado.

## **2.2. La organización y su estructura**

Además del entorno en que se desenvuelve una empresa, otro grupo de condicionantes para el desarrollo del emprendimiento a escala corporativa son los que emergen de la propia estructura y funcionamiento organizativo (Guth y Ginsberg, 1990). Dentro de los factores internos, la literatura ha destacado la estructura organizativa (Cornwall y Perlman, 1990; Morris y Jones, 1999; Sadler, 2000; Baum y Wally, 2003), los procesos de toma de decisiones (Bozeman, 1987; Farnham y Horton, 1996), los sistemas de control (Bozeman, y Kingsley, 1998; Thompson, 1999; Nutt, 2005), la motivación (Baird y St-Amand, 1995; Perry, 1996; Houston, 2000; Hornsby et al., 2002) y la cultura organizativa (Covin y Slevin, 1991; Kotter y Heskett, 1992; Zahra, 1993b; Moon, 1999; Valle, 1999). En general, se presupone que las organizaciones con estructuras menos formalizadas, sistemas de toma de decisión más flexibles y descentralizados, bajos niveles de formalización en los sistemas de control y una cultura empresarial que fomente la motivación y las recompensas, son las que mostrarán una mayor orientación emprendedora.

A los efectos de este análisis, se han considerado dos factores prioritarios que han condicionado en buena medida la trayectoria de Correos, a saber: la estructura corporativa y la autonomía en la toma de decisiones. La burocracia es uno de los factores estructurales más comunes en organizaciones de capital estatal. Implica una estructura organizativa estrictamente formal y jerárquica que predispone una visión “rutinaria” y predecible en su funcionamiento. Mientras que el mantenimiento de unas rutinas establecidas puede operar exitosamente cuando el pasado, presente y futuro no muestran rupturas significativas, el *statu quo* evidencia graves limitaciones en entornos cambiantes que amenazan modelos de negocio existentes y la viabilidad institucional que los sustenta. Por ello, las estructuras estrictamente formalizadas y burocráticas tienden a inhibir la capacidad de innovación y el espíritu emprendedor de una organización (Cornwall y Perlman, 1990; Slevin y Covin, 1990; Jennings, 1994). Del mismo modo, una estrecha dependencia de la administración del estado también tiende a constreñir la capacidad emprendedora de la empresa pública pues condiciona la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones (Farnham y Horton, 1996; Nutt, 2005). La autonomía de gestión y la independencia respecto a los poderes públicos se

presuponen factores que fomentan el desarrollo de una actitud abierta al aprovechamiento de oportunidades de negocio (Kearney et al., 2009).

Las evidencias mostradas en el capítulo cinco sugieren que los cambios en el estatus jurídico de Correos han sido la herramienta clave que ha sostenido las políticas de modernización de la empresa. Estos cambios han permitido a la organización avanzar desde una gestión completamente burocrática (Dirección General: 1960-1991), pasando por una progresiva flexibilización de la gestión (Organismo Autónomo: 1992-1997; EPE: 1998-2000), hasta alcanzar finalmente una gestión mucho más empresarial y flexible (Sociedad Anónima: 2001-hasta la actualidad), manteniendo en todo momento la propiedad en manos del estado.

Este conjunto de actuaciones, que repercutieron sobre la estructura organizativa del operador y sobre su autonomía, encuentran sus antecedentes directos en las sucesivas transformaciones del entorno regulatorio y del propio mercado postal. Es decir, fue el cambio en el entorno el aliciente para promover la modernización institucional del operador que, a su vez, creó un entorno organizativo favorable a la innovación, la tolerancia al riesgo y la proximidad al mercado. La liberalización y los cambios estructurales del sector postal parecen haber sido la clave para que el Estado dotara a Correos de una estructura y una gestión menos burocrática y rígida y más empresarial.

Las transformaciones en el marco jurídico del operador vinieron acompañadas de cambios en su estructura organizativa y de un progresivo incremento en su autonomía de gestión. En primer lugar, las reestructuraciones organizativas perseguían crear nuevos marcos de responsabilidades y niveles de gestión. La creación de Direcciones de Área, primero, y divisiones de negocio y filiales específicas para cada línea de negocio, después, permitieron a la empresa pública avanzar desde una estructura rígida y una gestión completamente burocrática a la consolidación de un grupo empresarial. La progresiva flexibilización de la gestión resultó clave para la puesta en marcha de los sucesivos planes estratégicos, de los que se dio cuenta en el capítulo cinco, que desde 1992 guiaron las actuaciones de la empresa con el fin de emprender la necesaria renovación del negocio y garantizar un doble objetivo: la prestación del servicio público y la orientación de la empresa hacia el mercado y los clientes. La reestructuración organizativa del operador también se hizo notar en la profesionalización de la gestión: desde 1991 la cualificación y

experiencia profesional de los Directores Generales del operador se hizo cada vez más notoria<sup>283</sup>.

Las sucesivas reestructuraciones organizativas redundaron, en segundo lugar, en una delegación de funciones y responsabilidades desde la Administración del Estado hacia la propia organización. Desde 1992 Correos ha ganado mayor autonomía en la gestión operativa del servicio postal, una condición que resulta necesaria para una rápida toma de decisiones y una flexible adaptación al mercado. Desde 2001, las competencias en gestión del negocio corresponden por entero a su Director General y ya no recaen, como había sido la norma, en organismos administrativos. A su vez, la progresiva desintervención del Estado, a través de la legislación, también ha servido para agilizar la gestión y dar autonomía al operador público. Además de las leyes del ordenamiento jurídico español que han traspuesto las Directivas Europeas para la liberalización del sector postal, Correos también se ha visto afectado por un conjunto de disposiciones normativas que condicionaron su desarrollo en materia de personal, tarifas y productos, entre otras. La información que proporciona Morales (2007) en su tesis doctoral resulta de especial interés para el análisis de la desintervención legislativa del Estado en el operador postal. Este autor ofrece una revisión del conjunto de actos legislativos (Leyes, Reales Decretos, Resoluciones, Órdenes, Instrucciones y Circulares) que han tenido su repercusión en la gestión y funcionamiento del operador postal público. La tendencia hacia la desintervención del Estado vía legislación es evidente. Molares señala que el año 1993 supuso una clara ruptura de la tendencia intervencionista del Estado. Hasta ese año la cantidad de normas legislativas era bastante elevada, con una media de cincuenta disposiciones normativas por año. Sin embargo, a partir de entonces se observa una clara reducción en el número de normas aplicables a la gestión y funcionamiento de Correos, una caída que es especialmente intensa entre 1999 y 2002, pasando de treinta y cinco a sólo tres.

### **3. ¿Tiene el emprendimiento algún reflejo en los resultados corporativos? Una cuestión pendiente**

El emprendimiento corporativo puede incentivar la actuación de una empresa mejorando sus resultados (económicos y no económicos) (Pearce et al., 1997). La relación entre la orientación emprendedora de una organización y su propio crecimiento ha sido

---

<sup>283</sup> Una relación de los Directores Generales de Correos desde 1985 puede verse en Morales (2007), p. 78.

objeto de un gran número de trabajos en la literatura especializada. Álvarez y Busenitz (2001) han señalado que una orientación innovadora, proactiva y que favorezca la asunción de riesgos moderados puede constituir un recurso estratégico para una organización capaz de sustentar un crecimiento significativo. Zahra, et al. (1999), Zahra y Covin (1995) y Wiklund (1999) ofrecen argumentos similares de los que se deduce una relación positiva entre el desarrollo de una orientación emprendedora y los resultados de una organización.

Es precisamente la medición de estos resultados lo que ha suscitado un gran debate entre los investigadores. En la literatura especializada no existe consenso a la hora de definir una medida de “*performance*”. Algunas de las más empleadas incluyen: el beneficio económico-financiero (Zahra, 1995; Zahra y Covin, 1995), la innovación de productos (Jennings y Young, 1990), el crecimiento empresarial (Baum et al., 2001), el bienestar público y la legitimidad social (Pfeffer, 1994), o simplemente la satisfacción personal (Miner, 1997), entre otros. La tarea de medir los resultados y la actuación corporativa se complica en el caso del sector público y obliga a ser prudente a la hora de interpretar los indicadores económicos, especialmente cuando su actividad está condicionada por factores externos a la gestión, como por ejemplo, que una organización esté obligada a aplicar precios públicos. Una de las variables empleadas para evaluar la actuación de una organización pública es la productividad, que puede medirse en términos de eficiencia productiva y eficacia en la prestación de servicios (Kearney et al., 2007). Evaluar los resultados de la empresa pública resulta además de gran interés dada la tesis generalmente aceptada de que la empresa pública es más ineficiente que la privada, un argumento que está detrás de los procesos de privatización de empresas públicas en diversos países.

Para apuntar alguna idea sobre la relación entre la orientación emprendedora de Correos y los resultados corporativos, este apartado tiene en cuenta los dos indicadores mencionados anteriormente: la eficiencia productiva y la eficacia interpretada como la calidad del servicio prestado. Para ello, se emplean los datos que Morales (2007) ofrece en su tesis doctoral. Este autor evalúa y cuantifica el comportamiento que tuvo la eficiencia productiva y la eficacia (niveles de calidad) de Correos durante el período 1987-2003. Como indicadores de la eficiencia productiva, el autor emplea la tasa de margen de la explotación, el índice de Productividad Global (IPG) y el índice de Productividad Aparente del Trabajo (IPAT). Como indicadores de la eficacia –entendida como la calidad del servicio prestado–, el autor utiliza la rapidez, regularidad, fiabilidad y disponibilidad del servicio, y a partir de ellos elabora un índice global de la eficacia del servicio postal. Los datos obtenidos sugieren una mejora progresiva tanto de la eficiencia productiva como de

la calidad del servicio prestado por Correos. En concreto, el autor señala que el crecimiento de la eficiencia productiva coincide con la conversión de Correos en Organismo Autónomo en 1992 y las mejoras se mantienen a partir de este momento hasta el año 2000. La creación de la Sociedad Estatal revela una disminución de la eficiencia productiva aunque una gran mejora de la rentabilidad de la empresa pública. La calidad del servicio describe una trayectoria similar y revela una mejora progresiva a partir del año 1996.

El estado actual de mi investigación no me permite ninguna afirmación contundente sobre la relación entre orientación emprendedora y resultados corporativos, algo que queda pendiente en mi agenda investigadora: en estas páginas me limito a recordar las evidencias de trabajos ya realizados que vinculan el proceso liberalizador con una mejora de la eficiencia y la rentabilidad del operador postal público. En efecto, su mayor predisposición a innovar en servicios, procesos y organización, asumir riesgos y adaptarse al mercado coincide temporalmente con la mejora de sus resultados en términos de eficiencia productiva y calidad del servicio. Desde 1992 el operador consiguió mejorar su eficiencia productiva: dejando a un lado el incremento del precio de los outputs, las mejoras en la eficiencia vienen explicadas por el incremento de la productividad global del operador (especialmente durante el período 1992-1997) y de la productividad del trabajo (para el período 1998-2000) (Morales, 2007). Estos períodos coinciden con el inicio de la modernización de la empresa pública que, aunque todavía no estaba a la altura de sus competidores, emprendió una profunda renovación de su cultura empresarial para adaptarla a las condiciones cambiantes del mercado: mejoró sus procesos operativos, lanzó nuevos productos destinados a segmentos estratégicos del mercado, como la paquetería urgente, y reformó su estructura jurídica y organizativa.

Desde comienzos del siglo XXI, las mejoras en la productividad comienzan a mermar al tiempo que la rentabilidad de la empresa revela un fuerte incremento. No en vano, desde el año 2000 Correos ha mantenido unos resultados ordinarios positivos, con la excepción de 2009 y 2012. Al respecto puede señalarse que la conversión de Correos en Sociedad Anónima y su mayor adaptación al mercado tras la alianza con La Poste francesa y la posterior adquisición de Chronopost han tenido unos efectos similares a los que resultan de la privatización de empresas públicas: tal y como sugieren algunos estudios, como el de Martín y Parker (1997), el paso de propiedad pública a propiedad privada redundaba en mejores resultados en términos de rentabilidad, más que de productividad. En cualquier caso, los resultados que aportan los estudios citados sobre el caso de Correos sugieren que la eficiencia puede mejorar en la empresa pública, sin que exista un proceso de

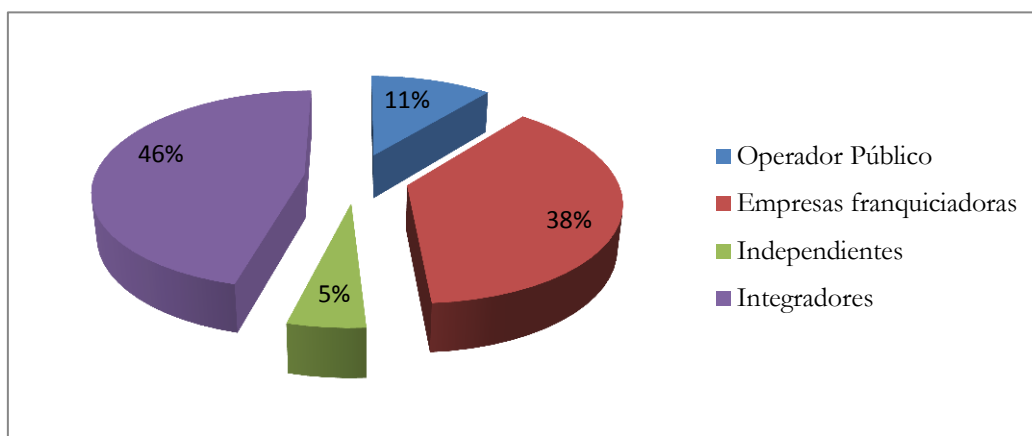
privatización. La condición necesaria tiene más que ver con un mayor interés por parte del Estado para hacer de la empresa pública un ente emprendedor y competitivo.

La modernización de Correos ha tenido un reflejo en la calidad del servicio postal que, desde 1996, presenta una mejora en términos de rapidez, regularidad, fiabilidad y disponibilidad. Este proceso sugiere que el cambio en la cultura empresarial del sector público no sólo otorga beneficios a la empresa pública, en términos de eficiencia productiva e incluso de rentabilidad, sino que también puede conceder beneficios a la propia sociedad con la mejora de la calidad en la prestación de unos servicios públicos. Así mismo, este mejor rendimiento en términos de calidad parece tener mucho que ver con el mejor posicionamiento competitivo de Correos, que continúa ostentando una posición dominante en el mercado tradicional de los servicios postales, lógica consecuencia de años de monopolio, pero que también ha mejorado su cuota de mercado en otros segmentos como la mensajería y el transporte urgente. Cabe destacar, no obstante, que la medición de la calidad del servicio que ofrece Morales (2007) y que se utiliza como referencia en este análisis, engloba únicamente los servicios públicos ordinarios, es decir, el conjunto de servicios incluidos en el ámbito del Servicio Postal Universal, esto es, cartas, tarjetas y paquetes postales. Quedan excluidos, por tanto, todos los servicios que presta el operador público pero que no forman parte de este segmento del mercado, entre los que se incluyen los bancarios, la filatelia o la mensajería y la paquetería urgentes, entre otros. A pesar de la mejora en la prestación del servicio público, la calidad percibida por los consumidores de servicios de comunicación de mayor valor añadido parece estar todavía por detrás de los competidores privados, una conclusión que destacan algunos estudios como el de Martínez García y Martínez Caro (2009). En concreto, el objetivo de este trabajo es comparar la percepción de calidad de los usuarios de Correos con respecto a sus principales competidores en el mercado del transporte urgente. Sus resultados sugieren que los usuarios perciben en los servicios prestados por Correos una calidad inferior a la de los prestados por otros competidores privados, en concreto SEUR, MRW y Nacex. A partir de las evidencias de este estudio, no se puede inferir que la calidad de los servicios que ofrece Correos haya mejorado o mermado, pero en cualquier caso indican que, en lo que respecta a estos servicios de valor añadido, Correos todavía no ha conseguido diferenciarse de la competencia.

Tal y cómo se ha puesto de relieve en estas páginas, la capacidad de Correos para adelantarse a la competencia y adaptarse proactivamente al mercado se ha visto restringida por su categoría de *late-mover*. La brecha que separaba a Correos de sus competidores en el

mercado del transporte urgente era importante y continúa abierta. Pero como sucede con los *late-movers*, el proceso de acercamiento a los competidores no ha sido desdeñable. Es verdad que, a pesar de su amplia red logística, su infraestructura y su experiencia, Correos no ha logrado desbancar a los grandes líderes del mercado español del transporte urgente, como SEUR y DHL, que encabezan el mercado por volumen de facturación —la distribución de la facturación por tipo de operador puede verse en la figura 7.1—. Sin embargo, el volumen de envíos de Correos en el segmento urgente fue de 48 millones en 2013, no muy lejanos a los 55 de SEUR o los 53 millones de envíos de los cuatro integradores (UPS, TNT, DHL y FedEx). La diferencia más significativa viene marcada por la presencia internacional, muy escasa en Correos: en el año 2013 sólo un 0,8 por ciento del total de envíos realizados a través de Correos Express y un 0,03 por ciento de los envíos urgentes cursados a través de Correos iba destinado al extranjero, frente al 55 por ciento de envíos que realizaron los cuatro grandes fuera de nuestras fronteras y que supusieron el 75,5 por ciento de sus ingresos<sup>284</sup>.

**Figura 7.1. Distribución de la facturación en el mercado español del transporte urgente, por tipo de operador (2013).**



Nota: Los cuatro integradores son: UPS, TNT, DHL y FedEx; entre las franquiciadoras destacan SEUR, MRW, Nacex, Típsa, Envialia y Halcourier y entre las independientes Zeleris, Redyser o ICS.

Fuente: CNMC (2014), p. 47.

<sup>284</sup> CNMC (2014).

#### 4. Conclusiones

Este capítulo ha analizado la orientación emprendedora de la empresa pública a partir de las evidencias que ofrece el caso del operador postal español, Correos. Este análisis perseguía, en primer lugar, la identificación de las tres variables –innovación, tolerancia al riesgo y proactividad– que explican el emprendimiento y, en segundo lugar, la evaluación de la influencia de factores internos y externos a la empresa como condicionantes de su desempeño.

El repaso a la trayectoria de Correos sugiere que la empresa pública puede mostrar una actitud emprendedora. La innovación, la tolerancia al riesgo y la adaptación proactiva al mercado son tres esferas visibles en la historia del operador postal español. Correos ha mostrado desde principios de los años noventa un mayor interés por innovar creando nuevos servicios, por mejorar sus procesos operativos y por minorar la brecha que lo separaba de sus competidores, respondiendo a las demandas del mercado. En este sentido puede hablarse de una mayor orientación emprendedora de la empresa pública que, no obstante, no consiguió mejorar su posición competitiva hasta bien entrado el siglo XXI.

En efecto, esa actitud emprendedora en el caso de Correos ha llegado muy tarde quizá porque su principal impulso ha venido de la mano de factores externos que han forzado inicialmente el cambio en la empresa. Así, tras el incremento en la orientación emprendedora de Correos se encuentran fundamentalmente cambios en la regulación y en la estructura del sector postal que ha vivido el intenso efecto sustitución generado por otros medios de transporte y comunicación. La liberalización, las tensiones competitivas y los cambios en la demanda resultaron factores claves para incentivar la modernización del operador postal que sufría, en consecuencia, una merma constante en la demanda de los servicios postales tradicionales. Es el entorno externo el que determina, para la empresa pública, la búsqueda de un valor social o un valor de mercado, o incluso de ambos. El caso de Correos es especial porque es la prestadora de un servicio público (el Servicio Postal Universal) pero además presta otros servicios como la paquetería, los servicios bancarios, la logística o el correo híbrido, entre otros. Es decir, es una empresa que ha pasado de prestar exclusivamente un servicio público a compaginar esta función con la competencia en régimen de mercado abierto. Sin la desaparición del monopolio postal y sin los cambios en la demanda de servicios de transporte y comunicaciones es bien probable que Correos continuase siendo un exclusivo y “obligado” prestador de servicios públicos, con un ámbito de actividad circunscrito únicamente a los servicios protegidos. El proceso de adaptación de Correos revela la importancia del contexto externo en que opera una



organización que puede condicionar en gran medida su trayectoria. El entorno de los servicios postales ha ganado en incertidumbre e intensidad competitiva y, en consecuencia, ha imprimido una presión intensa sobre el operador público para abandonar el *statu quo* y emprender iniciativas más ligadas al emprendimiento.

Aunque el impulso externo ha sido anterior en el tiempo y definitivo, el entorno interno, propio de la organización, también ha jugado un papel destacado. Correos ha modificado su forma jurídica y su estructura organizativa. Este conjunto de transformaciones, que culminaron en 2001 con la constitución de Correos como Sociedad Anónima Estatal, también han sido una respuesta a los cambios del contexto externo (el mercado postal) y representaron el paso previo para imprimir en la organización un mayor espíritu empresarial.

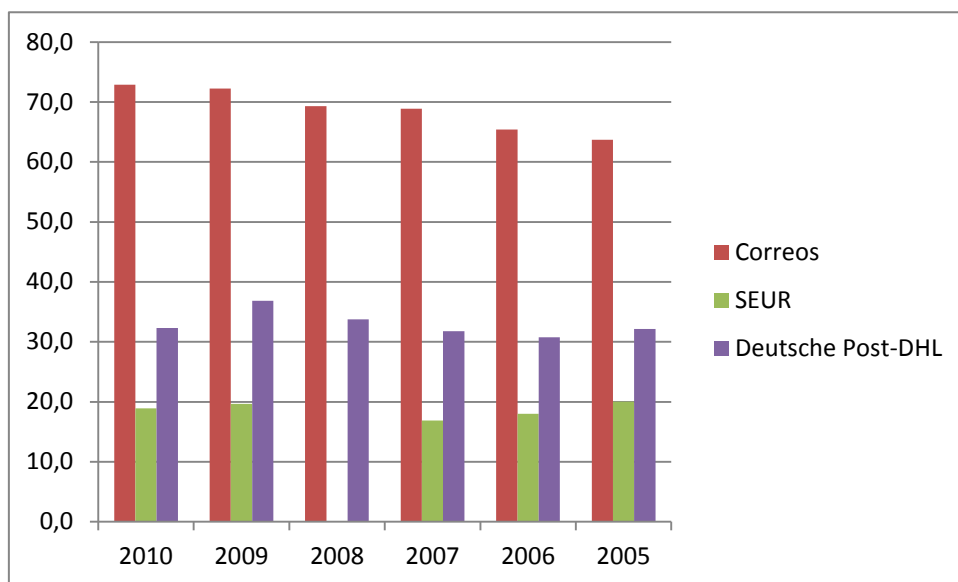
Según indican los trabajos de Morales (2007) y Martínez García y Martínez Caro (2009), los resultados de Correos revelan una mejoría en términos de eficiencia productiva y eficacia en la prestación del servicio tras el inicio del proceso liberalizador. Esto indica que el conjunto de actuaciones que el operador emprendió desde comienzos de los años noventa han tenido su reflejo en los resultados corporativos. La creación de nuevos servicios, la modernización de sus procesos operativos y la progresiva consolidación de una estructura corporativa mucho más empresarial y flexible han promovido una lógica mejora en la actuación y los resultados corporativos. En definitiva, la actitud emprendedora del operador postal contribuyó a la mejora, que sin embargo no puede considerarse simplemente una respuesta automática a un cambio legal.

Que el operador postal público haya adoptado una actitud emprendedora y que tal actitud haya repercutido en la mejora de sus resultados no debe esconder una realidad que dista de ser monocorde y triunfal. Como en un cuadro, las “luces” que compondrían la actitud emprendedora de Correos van acompañadas de “sombras”. Esas sombras son el resultado de la herencia de años de funcionamiento alejado de los criterios de eficacia y competitividad empresarial: el peso de la burocracia, una plantilla rígida y sobredimensionada y la falta de autonomía en la gestión, entre otros factores, explican la tardía y limitada capacidad de respuesta a la demanda de servicios de transporte urgente que ha caracterizado a nuestro operador postal y, seguramente, están también detrás de su escasa capacidad para competir en envíos al exterior.

El análisis de los factores que han limitado el desempeño emprendedor de Correos queda fuera del alcance de estas páginas y se suma a mi futura agenda de investigación.

Cabe, sin embargo, apuntar que constituye un objetivo de trabajo lleno de interés, dado su absoluto carácter histórico. El factor clave a la hora de analizar las cortapisas históricas al crecimiento de Correos y al éxito de cualquier empeño emprendedor de la compañía lo constituye el enorme peso secular de los costes laborales. La figura 7.2 recoge los citados costes para el grupo Deutsche Post-DHL, SEUR y Correos entre 2005 y 2010 como porcentaje de sus ingresos. La imagen habla por sí misma: Correos lastra cualquier esfuerzo modernizador respecto a sus competidores a causa de una plantilla sobredimensionada que absorbe un elevadísimo porcentaje de sus ingresos. Una vez más, la historia cuenta.

**Figura 7.2. Costes laborales de Correos, SEUR y Deutsche Post-DHL como porcentaje de los ingresos (2005-2010)**



Nota: no disponible la cifra de SEUR correspondiente al año 2008.

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas consolidadas de Correos, Deutsche Post-DHL y SEUR-GeoPost.



## **Conclusiones**



## Capítulo 8

### Conclusiones

"Frente a la razón pura físico-matemática hay pues una razón narrativa. Para comprender algo humano, personal o colectivo, es preciso contar una historia. Este hombre, esta nación hace tal cosa y es así porque antes hizo tal otra y fue de tal otro modo. La vida sólo se vuelve un poco transparente ante la razón histórica". José Ortega y Gasset, *La historia como sistema*, 1975, p. 5.

#### Contenido del capítulo

##### Introducción

1. ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo?
2. ¿Puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones?
3. Agenda de investigación
4. Teoría e historia: una reflexión final

## Introducción

El objetivo global que se planteaba este trabajo era defender que la historia empresarial y el *management* deben recorrer un mismo camino, y que sus distintas perspectivas y enfoques resultan extraordinariamente valiosos para enriquecer diferentes áreas de investigación. Ésta era la recomendación de Schumpeter, que ya se ha mencionado en varias ocasiones, ante su preocupación por el camino abstracto y disperso que tomaba la ciencia económica. Para el célebre economista austriaco, era imposible, o cuanto menos impreciso, entender cualquier fenómeno económico, incluidos los presentes, sin considerar la “experiencia histórica”, entendida como una adecuada conjugación de teoría económica e historia<sup>285</sup>.

Resulta sorprendente cómo dos áreas con tantos intereses en común han renunciado a establecer un diálogo compartido. Esta ruptura resulta muy evidente en el campo del emprendimiento, un área de investigación que tradicionalmente ha interesado a la historia empresarial y a la organización de empresas, además de a otras disciplinas como la sociología o la psicología. Con tantas y variadas contribuciones, el fenómeno emprendedor se ha convertido en un campo de investigación muy fecundo pero desafortunadamente disperso. La coexistencia de múltiples enfoques teóricos y el intenso pero desordenado crecimiento que esta área de estudio ha experimentado en los últimos decenios han impedido la consolidación de un paradigma unificado. Por ello, la tarea de sumergirse en esta maraña de teorías y enfoques es ciertamente complicada.

La pluralidad de enfoques, métodos e intereses en el campo del emprendimiento no necesariamente debe interpretarse como una debilidad. En efecto, el fenómeno emprendedor es, por naturaleza, multidisciplinar: engloba atributos personales y comportamientos humanos –por lo que atañe a la psicología y al análisis individual–; comportamientos sociales y variables socio culturales –llamando a la sociología–; procesos y estrategias corporativas –interés de la ciencia económica y empresarial–; y, además, incluye dinámicas temporales y espaciales marcadas por las condiciones económicas y de mercado, la estructura y la dinámica sectorial y el marco institucional en que se desarrolla la actividad emprendedora –terreno de la historia económica y empresarial–. Precisamente por su carácter multidisciplinar, el estudio del fenómeno emprendedor también debería cumplir esa misma premisa: ser capaz de reunir distintos enfoques y métodos pero de

---

<sup>285</sup> “Nobody can hope to understand the economic phenomena of any, including the present, epoch who has not an adequate command of the historical *facts* and an adequate amount of historical *sense* or of what may be described as *historical experience*” [énfasis del autor]. (Schumpeter, 1954, pp. 12-13).

forma coherente y unificada. El desafío se encuentra, por tanto, en poner en común las contribuciones de unas y otras disciplinas y emprender una senda compartida.

¿Existe una intersección entre las evidencias empíricas que aporta la historia empresarial y los razonamientos teóricos y conceptuales que aporta el *management*? La respuesta es un sí rotundo y esta tesis quiere servir de botón de muestra. La historia ofrece un terreno muy apropiado para la discusión de problemas teóricos al suministrar las coordenadas espacio-temporales en las que efectivamente se desenvuelve el fenómeno emprendedor. El *management* ofrece, por su parte, un sólido aparato teórico y conceptual que permite entender, explicar y sistematizar las experiencias emprendedoras, en sus distintas expresiones. Juntos, historia y teoría, constituyen una valiosa herramienta para avanzar en el estudio del emprendimiento, contrastando teorías existentes y aportando nuevas ideas que, a su vez, desarrollen otras nuevas (Casson y Godley, 2005).

Mantener una relación más estrecha entre teoría y evidencia histórica puede también ayudar a superar las limitaciones que, en su esfuerzo investigador, se encuentran tanto la historia empresarial como el *management*. El estatismo y la abstracción que alcanzan muchos de los debates que se dan en el campo del emprendimiento se verían complementados con la rica evidencia empírica que aportan los estudios históricos cuya esencia es, por naturaleza, dinámica y espacial. Cabe recordar que el emprendimiento es un proceso inherentemente relacional y cambiante que se desarrolla inmerso en unas coordenadas espacio-temporales (Swedberg, 2000; Steyaert y Katz, 2004). La historia de empresas y empresarios es pues un excelente terreno de investigación para apreciar y explorar la evolución temporal y la realidad espacial del fenómeno emprendedor. Así mismo, la historia empresarial también podría enriquecerse si incorporase los avances conceptuales que proporciona el campo del emprendimiento. Las definiciones, caracterizaciones y modelos teóricos que aportan los expertos en este campo ayudarían a comprender mejor algunos de los problemas con los que los historiadores empresariales nos encontramos, especialmente en lo relativo a abstraer, generalizar, extrapolar y contrastar nuestras evidencias. Cabe mencionar que esta recomendación no implica una pérdida de la naturaleza narrativa de la ciencia histórica. Lejos de ser una debilidad, esta característica le otorga a la historia empresarial una notable capacidad explicativa, aportando detalladas descripciones de los casos concretos de estudio. Así, complementar la descripción histórica con el razonamiento teórico convierte a la historia empresarial no sólo en el campo de pruebas de la teoría existente, sino también en el caldo de cultivo de nuevas preguntas de investigación (Díaz Morlán, 2007).



A lo largo de estas páginas se han puesto de relieve dos grandes debates dentro del campo del emprendimiento que ofrecen la oportunidad de construir una “historia teórica” y una “teoría histórica”: las redes sociales y el emprendimiento corporativo. Estas dos áreas de investigación son las que desarrolla esta tesis doctoral a partir de la evidencia empírica que ofrece la trayectoria histórica del sector del transporte urgente y los debates conceptuales que aporta la literatura especializada en emprendimiento. En particular, este trabajo planteaba dos grandes cuestiones de investigación: (i) ¿qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo? y (ii) ¿puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones? Los estudios de caso de SEUR y de Correos constituyen la evidencia empírica en la que explorar estas cuestiones de investigación. A la vista del análisis efectuado mediante los dos estudios de caso propuestos, los próximos apartados responden a las dos preguntas para proponer, en última instancia, vías de comunicación entre historia y teoría empresarial.

### **1. ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo?**

La literatura y la experiencia histórica confirman que las redes y los vínculos sociales que construye el emprendedor tienen un papel importante en el establecimiento y desarrollo de una iniciativa emprendedora (Aldrich y Zimmer, 1986). Las redes sociales asumen un enorme valor estratégico para los emprendedores puesto que les permiten superar las restricciones iniciales al crecimiento que impone la escasez de recursos y la falta de legitimación social que todo proyecto novedoso implica. Las redes constituyen un medio estratégico a través del cual los emprendedores ganan acceso a una extensa variedad de recursos y logran conseguir beneficios claves gracias a la obtención de información relevante.

En función de la intensidad y diversidad de los vínculos que las conforman (*strong vs weak ties*), las redes asumen una funcionalidad y una importancia distinta. La literatura ha hecho especial hincapié en las ventajas que otorgan los lazos débiles y las redes heterogéneas para el crecimiento empresarial: los vínculos débiles tienen la capacidad de conectar al emprendedor con otros sistemas sociales y ofrecen, de este modo, el acceso a una mayor variedad de recursos y a información más diversa (Burt, 1992a; Ibarra, 1993; Jack, 2005). Los vínculos fuertes asumen, por su parte, una gran importancia en los estadios

iniciales de una empresa. De hecho, es mucho más probable que el emprendedor recurra a sus contactos más cercanos para obtener el apoyo emocional, acceder a los recursos que necesita para establecer su empresa y reducir la incertidumbre asociada a la actividad emprendedora. Estos lazos adolecen, no obstante, de carencias a medida que la aventura emprendedora evoluciona en el tiempo. Por su carácter homogéneo, los vínculos fuertes pueden ofrecer un limitado valor al emprendedor, especialmente por su carácter redundante. Para no constreñir el crecimiento empresarial, el emprendedor debería recurrir a otros lazos, de carácter más débil, con proveedores, clientes e incluso competidores que aporten información y recursos complementarios capaces de potenciar el descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades.

Aunque en general se acepta que las redes juegan un papel clave en el desarrollo empresarial, siguen existiendo debates acerca de la aplicabilidad de los lazos fuertes y el papel que en realidad desempeñan en este proceso (Elfring y Hulsink, 2007; Newbert, Tornikoski y Quigley, 2013; Simsek, Lubatkin y Floyd, 2003). Algunas aportaciones recientes han afirmado que no sólo el estadio de desarrollo de una organización determina la elección y la importancia de uno u otro tipo de vínculo. El contexto también asume un papel condicionante. De hecho, el estudio de Stam, Arzlanian y Elfring (2014) señala que las redes homogéneas, formadas por lazos fuertes, tienen una mayor capacidad de sostener y potenciar el desarrollo empresarial cuando el emprendedor opera en economías no desarrolladas. Bajo entornos institucionales y económicos imperfectos, los emprendedores tienden a recurrir al apoyo de su red personal más próxima, amigos y familia, no sólo para establecer su negocio sino también para promover su desarrollo posterior (Xin y Pearce, 1996). Es en estos casos cuando la red social actúa para suplir la debilidad política, económica o institucional que puede limitar el desarrollo de una empresa joven (Arregle et al., 2015; Bruton, Ahlstrom y Obloj, 2008; Kwon y Arenius, 2010). En definitiva, lo que apuntan estos estudios es que, para entender debidamente la importancia de los vínculos fuertes en una red emprendedora, hay que atender al contexto en que se gesta y desarrolla el fenómeno emprendedor.

El caso SEUR demuestra, siguiendo la línea del anterior debate, la importancia que los vínculos fuertes y las redes homogéneas asumen no sólo en el estadio inicial de una empresa sino también en su desarrollo a largo plazo. La historia de esta empresa pone de relieve que la formación de una gran empresa en Europa puede pasar, y de hecho pasa, por crear organizaciones descentralizadas, frente a otros modelos de fuerte integración vertical. La red SEUR, formada por más de cincuenta socios vinculados por lazos informales de

amistad y parentesco, fue capaz de sostener el desarrollo inicial de la empresa y potenciar su expansión por la geografía española, supliendo la escasez de recursos económicos y las restricciones del entorno económico e institucional que rodeó a la organización durante el decenio de los años setenta y la primera mitad de los ochenta.

Lo determinante en el caso SEUR fue el contenido de los vínculos que conformaron la red. Los miembros de la red SEUR carecían de recursos tangibles que aportar al negocio. Más aún, los fundadores de la empresa decidieron incorporar al negocio de forma consciente e intencionada a personas que precisamente se ajustaban a ese perfil: todos compartían escasa formación académica, limitados conocimientos del sector del transporte y prácticamente ningún recurso tangible que aportar al negocio. Lejos de constituir una debilidad, la formación de la red carente de recursos económicos se convirtió en un activo de gran valor para la organización. Aunque no aportarían capital económico al negocio, los socios mostrarían un fuerte compromiso emocional con la red bajo la firme premisa de que todos dependían de todos. La interacción social, la cercanía emocional y el compromiso que los socios mostraron con la organización permitieron fortalecer los vínculos y crear un fuerte espíritu de comunidad. Al mismo tiempo, y conforme la organización evolucionaba y crecía, los vínculos fuertes resultaron muy importantes a la hora de establecer obligaciones y expectativas recíprocas para una cooperación sostenida en el tiempo (Portes y Sensenbrenner, 1993; Uzzi, 1996). Esto otorgó estabilidad a la organización, alertó de posibles comportamientos oportunistas sin necesidad de que existiera una autoridad formal e instaba y aseguraba una reacción unánime, de grupo, ante cualquier anomalía que pusiera en riesgo la bonanza del negocio.

El caso SEUR ofrece dos interesantes conclusiones al estudio de las redes. En primer lugar, demuestra que los lazos fuertes no sólo asumen un papel determinante en los primeros estadios del ejercicio emprendedor, sino que también pueden continuar siendo el soporte básico de una organización en etapas posteriores de su desarrollo. En el caso SEUR, la red basada en vínculos fuertes se convirtió en el componente esencial que integró y estructuró la organización y que, hasta entrado el siglo XXI, otorgó la estabilidad necesaria con la que afrontar años de intenso crecimiento. El hecho de que la red se percibiera como un recurso estratégico pone de relieve la influencia del entorno externo. El hecho de operar en una economía emergente, con mercado de productos, capital e información imperfectos introduce limitaciones al desarrollo empresarial y genera modos específicos de sortearlos. La escasez de recursos, la incertidumbre económica y política y las pocas posibilidades de acceder a financiación externa conformaron el plano

macroeconómico que acompañó a los emprendedores españoles desde mediados de los años setenta hasta la entrada del país en la Comunidad Económica Europea. En el caso de SEUR, los emprendedores encontraron la clave para superar la adversidad del entorno en los recursos sociales: dada la imposibilidad de promover la expansión del negocio de manera independiente, los fundadores y el núcleo central de la empresa recurrieron a su red personal más inmediata –familiares, amigos o primeros empleados, es decir, personas con las que ya existían vínculos previos– para crear una organización y una red de carácter homogéneo que se sostuvo inicialmente en intercambios de carácter social e informal. Lejos de construir nuevos vínculos, más débiles, los emprendedores de SEUR decidieron dedicar tiempo y esfuerzo a mantener y fortalecer los ya existentes, potenciando toda oportunidad de aumentar los intercambios sociales. Si la red social y los vínculos fuertes habían sido claves para sostener la supervivencia de la organización en sus primeros años, todos los miembros de SEUR tenían claro que el despegue económico de la organización también debía respetar y conservar necesariamente ese espíritu de comunidad. Así, la base social de SEUR fue capaz de sostener y, especialmente, no entorpecer el crecimiento económico de la organización durante algo más de tres decenios permitiendo que los intercambios sociales hicieran emerger, progresivamente, recursos económicos.

La segunda conclusión que ofrece el caso SEUR es que los intercambios sociales y las dinámicas que engloban pueden actuar por sí mismos como recursos estratégicos para el emprendedor, otorgando a largo plazo más beneficios personales y sociales que los propios rendimientos tangibles del negocio. Los fundadores de SEUR mostraron una abierta renuncia al capital económico para hacer primar los recursos y la cooperación sociales. El caso SEUR demuestra que los emprendedores pueden renunciar intencionadamente a los recursos económicos y decidir construir una organización sustentada exclusivamente en recursos sociales. En otras palabras, los emprendedores pueden recurrir a la red social no como proveedora inmediata de recursos tangibles de negocio, sino más bien como el vehículo para hacerlos emerger en el largo plazo, a medida que la organización crece y se crean, activan y sostienen en el tiempo las relaciones de intercambio entre los distintos actores de la red.

## **2. ¿Puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones?**

Además de la creación de nuevas empresas, el emprendimiento es un proceso que puede tener lugar en organizaciones ya establecidas. Entendido como la conjugación de

innovación, toma de riesgos y proactividad, la orientación emprendedora constituye un concepto muy adecuado para analizar, precisamente, la formación y el desarrollo de un comportamiento emprendedor en el seno de una empresa existente (Miller, 1983; Zahra y Covin, 1995).

Aunque el fenómeno emprendedor suele asociarse tradicionalmente a la iniciativa privada, en los últimos años la comunidad investigadora también se ha interesado por el estudio del desempeño empresarial del Estado (Morris y Jones, 1999; Borins, 2001; Zerbinati y Souitaris, 2005; Kearney, Hisrich y Roche, 2009; Luke, Verreynne y Kearins, 2010). Estos estudios hacen hincapié en que, más allá de su papel de garante de las reglas de juego y de promotor de la iniciativa empresarial y el desarrollo económico, el sector público también participa directamente en el juego económico. Por ello, y al igual que las empresas privadas, necesita adoptar un comportamiento emprendedor, innovando, asumiendo riesgos y estando atento a las tendencias del mercado. Este tipo de actuaciones son, además, especialmente necesarias dada la reciente oleada liberalizadora que ha nublado, en algunos sectores, la tradicional frontera entre lo público y lo privado y que ha forzado a competir a empresas que históricamente operaban en el contexto estable y predecible de un monopolio. Una actitud propensa a la innovación y a la capitalización de oportunidades es fundamental para que todo tipo de empresas, grandes o pequeñas, públicas o privadas, se adapten al cambio y mantengan una posición competitiva; no obstante, las realidades organizativas difieren enormemente según el tipo de empresa que miremos. Es obvio que los objetivos, las decisiones, la estructura y, en general, el funcionamiento asociado a una empresa de propiedad estatal revelan unas particularidades que aconsejan su estudio de forma pormenorizada.

La orientación emprendedora es la herramienta teórica que se ha empleado para analizar la trayectoria del operador postal público Correos en el sector del transporte urgente, estudiar el proceso de renovación estratégica que lo acompañó y apreciar sus detonantes —organizativos y externos— (capítulos cinco y siete). El caso Correos demuestra que una empresa pública puede mostrar un comportamiento emprendedor y que esta actitud es clave para asegurar su posicionamiento cuando el entorno que la rodea se vuelve tan cambiante que amenaza los modelos de negocio existentes así como la viabilidad institucional que los sustenta. La historia reciente del operador postal pone de relieve una honda transformación caracterizada por una creciente orientación estratégica, una ampliación de su concepción de negocio y, en general, un mayor esfuerzo por adaptarse y competir más allá del esquema tradicional que definía el monopolio postal.

En definitiva, innovación, tolerancia al riesgo y una actitud más cercana al mercado han sido tres esferas visibles de emprendimiento en la trayectoria reciente de Correos. El operador público mostró un comportamiento más innovador y tolerante al riesgo desde comienzos de los años noventa, algo que se tradujo en cambios organizativos, mejoras en sus procesos y creación de nuevos servicios que le otorgaban una posición más visible en el mercado español del transporte urgente. No obstante, su decisión de renovar estratégicamente su concepción de negocio, y con ello, posicionarse en este mercado ha sido ciertamente tardía. El operador arrastró una posición de atraso relativo con respecto a sus competidores hasta entrado el siglo XXI y, sólo con la adquisición de Chronopost y después de años intensos de innovación organizativa, de productos y de procesos, logró reducir la brecha que lo separaba de sus homólogos privados y situarse como un referente más en el mercado español del transporte urgente.

Si Correos ha logrado mostrar un comportamiento más emprendedor, lo interesante es explorar los factores que han promovido ese giro en su concepción de negocio: ¿cuáles explican la orientación emprendedora de Correos? Detrás de la renovación estratégica del operador postal se encuentran fundamentalmente factores externos a la organización y también factores propios de la organización. Dentro de los externos, los cambios en la regulación y en la estructura del mercado postal fueron fundamentales para hacer del operador postal un ente más emprendedor, y revelan la importancia y la presión que ejerce, en la empresa pública, el contexto externo. El proceso de adaptación y de modernización de Correos fue, en gran medida, el resultado de la merma que sufría su negocio tradicional y la creciente intensidad competitiva que traía consigo la liberalización del sector postal. El entorno de los servicios postales, antaño estable y predecible, fue ganando en incertidumbre e intensidad competitiva y, con ello, imprimió una presión intensa sobre el operador público para que abandonara el *statu quo* y emprendiera nuevas iniciativas más ligadas a la innovación, la tolerancia al riesgo y la proactividad.

En cuanto a los factores internos, el propio contexto organizativo también cambió como resultado de una necesaria adaptación a las vicisitudes que imprimía la liberalización del sector postal. La organización avanzó desde una estructura organizativa rígida y una gestión totalmente burocrática y con escaso nivel de autonomía, a conformarse como un grupo empresarial, con diferentes filiales especializadas en cada área de negocio, con una estructura y gestión mucho más flexibles, y con un mayor grado de autonomía en la gestión operativa del negocio. Todas estas condiciones resultaban muy necesarias para conseguir una adaptación más flexible y rápida a los cambios del mercado. En su conjunto, la

transformación del entorno de los servicios postales y los cambios que en términos de estructura, autonomía y toma de decisiones vivió el operador postal explican el nacimiento y desarrollo de un comportamiento más empresarial.

El caso Correos contribuye a la literatura sobre emprendimiento de tres formas. En primer lugar, explora en detalle el proceso emprendedor más allá del nivel de análisis individual y fuera del contexto de la pequeña y mediana empresa. En concreto, este trabajo constituye uno de los aún escasos intentos por ilustrar el fenómeno emprendedor en el contexto de una empresa de propiedad estatal.

En segundo lugar, el caso Correos muestra que la presión del entorno externo es fundamental para iniciar y mantener una actitud emprendedora en una organización pública, un aspecto que en última instancia puede mejorar sus resultados. Empresa pública y emprendimiento no son necesariamente opuestos, aunque sí puede ocurrir que la empresa pública muestre un rechazo absoluto hacia el ejercicio de una actitud emprendedora. Así ocurrirá bajo contextos estables y predecibles, excesivamente regulados, que amparan organizaciones burocráticas. Éstas son las principales rémoras para el ejercicio emprendedor en el sector público. En el momento en que desaparecen, la organización tiende a mostrar un comportamiento más propio del sector privado: innovador, proactivo y tolerante al riesgo. Por tanto, no es la titularidad del capital la condición del comportamiento emprendedor, sino más bien el contexto externo que en el caso del sector público, a diferencia del privado, se vuelve mucho más determinante. La desregulación, la presión competitiva y la propia variación del entorno son los mecanismos fundamentales que activan el comportamiento emprendedor de la empresa pública. Estos argumentos extienden, asimismo, el debate en auge sobre la privatización de empresas públicas. En la misma línea que los trabajos de Kay y Thompson (1986); Bishop y Kay (1989); Hernández-DeCos, et al. (2004); y Aivaziana, Ge y Qiu (2005), la experiencia de Correos sugiere que la eficiencia de la empresa pública puede mejorar sin que exista un proceso de privatización. La condición necesaria la constituye, más que un cambio en la titularidad del capital, el mayor interés por parte del Estado para hacer de la empresa pública un ente emprendedor y competitivo.

Por último, las conclusiones que ofrece el caso Correos tienen una importante implicación: el emprendimiento en el ámbito del sector público puede ir más allá del mero diseño de políticas para incentivar el ejercicio emprendedor en la esfera privada, es decir, las propias empresas públicas pueden ser emprendedoras. Además, si esto último ocurre, es de esperar que la competencia en el mercado tenderá a crecer y, en consecuencia, la

supervivencia del conjunto de actores, públicos y privados, acabará dependiendo de un proceso continuo de adaptación a través de innovaciones, actuaciones estratégicas que impliquen la toma de riesgos y respuestas proactivas a las oportunidades del mercado.

Analizar la trayectoria de Correos en el sector del transporte urgente y compararla con el caso SEUR ofrece una última conclusión que refuerza la idea de que, en el caso de la empresa pública, el contexto externo se vuelve mucho más determinante que en el caso de la empresa privada. SEUR nació y creció en un entorno desfavorable que ofrecía pocas posibilidades al crecimiento empresarial. A pesar de las dificultades, la empresa logró superar la adversidad del entorno y diseñó un modo específico de sortearlo: la red. Esto indica que en el caso de la empresa privada, el entorno no siempre determina la trayectoria empresarial aunque pueda influir sobre ella.

El caso de Correos resulta distinto. Su entorno externo, en especial la regulación, diseñó un marco con escasos incentivos para competir. En efecto, Correos operó históricamente bajo la seguridad y la protección que le otorgaba el monopolio postal. A pesar de contar con una estructura y una honda experiencia que le situaba en una posición privilegiada para entrar en otros mercados próximos a su *core business*, como el de la paquetería y la mensajería urgente, carecía de la principal motivación para hacerlo: la necesidad de competir. El exceso de protección y su dependencia de la administración del Estado restaron incentivos a la búsqueda de oportunidades. Hasta que no cedieron estos obstáculos, Correos no se replanteó su estrategia ni prestó atención a las oportunidades de negocio. Esto indica que la empresa pública puede ser competitiva y emprendedora siempre y cuando la regulación y la estructura del mercado impongan unas condiciones que estimulen la competencia y que, por tanto, sitúen la supervivencia de las organizaciones en la búsqueda y explotación continua de oportunidades de negocio.

### **3. Agenda de investigación**

El estudio del sector del transporte urgente, en general, y de las dos empresas SEUR y Correos puede aportar información sobre otros temas relacionados con la historia empresarial y con la organización de empresas. Aunque los debates que a continuación se incluyen no han tenido cabida en esta tesis, resulta importante mencionarlos como líneas para construir una futura agenda investigadora.



## **Liderazgo**

Un aspecto poco explorado de las redes sociales es su forma de influir en una de las áreas de gestión que más tiene que ver con el manejo de las relaciones sociales: el liderazgo. Existen dos grandes visiones sobre el liderazgo en la literatura especializada: una primera, dedicada al estudio del líder y sus cualidades y aptitudes –“enfoque de los rasgos”–; y una segunda, centrada en las relaciones recíprocas entre los líderes y sus seguidores “enfoque relacional”–. El denominado enfoque de los rasgos ha buscado profundizar en las características y comportamientos de los líderes en entornos empresariales (Gupta, McMillan y Surie, 2004; Nicholson, 1998; Swierez y Lydon, 2002). Si bien este grupo de trabajos ha extendido nuestro conocimiento en esa área concreta, lo que todavía no nos ha permitido es comprender mejor las relaciones dinámicas que subyacen al liderazgo (Jensen y Luthans, 2006; Leitch, McMullan y Harrison, 2012), ni tampoco ha prestado mucha atención a la forma en que el liderazgo se ejerce y desarrolla en un contexto emprendedor (Coglister y Brigham, 2004; Jensen y Luthans, 2006; Leitch, McMullan y Harrison, 2009; Vecchio, 2003).

La segunda visión del liderazgo, que constituye el denominado enfoque relacional, ha puesto de relieve la influencia recíproca entre líderes, seguidores y contexto (Gupta, MacMillan y Surie, 2004; Thorpe et al, 2009). Inmerso en un conglomerado de relaciones, el líder se convierte en un actor social y el liderazgo en un proceso interpersonal que se desarrolla inmerso en una red de vínculos sociales (Uhl-Bien, 2006; Wood, 2005). Esta perspectiva relacional del liderazgo es la que mejor encaja dentro de un contexto emprendedor, pues la forma en que se percibe y desarrolla viene condicionada por el conjunto de relaciones que rodean al propio emprendedor. En este entorno, el papel de liderazgo surge encabezado por una persona capaz de ejercer influencia sobre los otros miembros, a los que además representa en las negociaciones con los grupos externos (Casson y Della Giusta, 2007). El líder es aquél capaz de influir, motivar, cohesionar y suministrar apoyo emocional al resto de miembros, y no necesariamente coincide con la persona que ejerce una posición ejecutiva dentro de la organización –i.e. un líder formal– (Balkundi y Kilduff, 2006). De hecho, en tanto las redes emprendedoras se constituyen en torno a relaciones a menudo de carácter informal, especialmente en sus orígenes, es sensato esperar que la persona que ejerza el liderazgo efectivo en la organización sea un líder informal.

Apreciar la naturaleza relacional del liderazgo, situarlo en su contexto y entenderlo como un proceso requiere adoptar una perspectiva cualitativa y longitudinal. La historia

empresarial puede contribuir en este ámbito extendiendo los conceptos y teorías del liderazgo pero insistiendo y destacando la singularidad de cada empresa y de cada contexto. Entender la forma en que, dentro de una organización concreta, se percibe y desarrolla el liderazgo implica conocer sus orígenes y su evolución además del contexto espacio-temporal que la rodea y que condiciona la forma en que todos sus miembros actúan. El caso SEUR ofrece un terreno empírico muy apropiado para explorar el liderazgo relacional y estudiar la forma en que las redes de relaciones sociales en que el emprendedor está inmerso condicionan el propio estilo de liderazgo. Un análisis cualitativo e histórico de SEUR puede ayudar a entender mejor la función del liderazgo en un contexto emprendedor, la interacción entre los líderes empresariales y el resto de miembros de una red, y cómo esta interacción puede incidir en los resultados empresariales y en la propia trayectoria de la organización a largo plazo.

### **Aprendizaje organizativo**

El caso SEUR también podría contribuir al estudio de otro proceso clave en un contexto emprendedor: el aprendizaje organizativo. En particular, es un caso adecuado para explorar el proceso de aprendizaje empresarial en el contexto específico de una red de emprendedores y, especialmente, para analizar cómo los vínculos sociales pueden influir en este proceso, facilitando la comunicación y la transferencia de conocimiento tácito (Cope, 2005; Hamilton, 2011; Taylor y Thorpe, 2004).

Como ya se puso de relieve en el capítulo cuarto de esta tesis, durante años en SEUR no existió más aprendizaje ni más experiencia que la que proporcionaban los compañeros. Era frecuente que los socios compartieran conocimientos y que difundieran entre la red cualquier innovación o mejora interesante. Este aprendizaje se realizaba por el método de la observación y bajo una activa e intensa interacción entre el grupo de socios que conformó la red —“*vicarious learning*”—: los socios se desplazaban a las delegaciones de otras provincias para observar y aprender sobre el funcionamiento práctico del negocio.

El alto grado de confianza y la fortaleza de los vínculos entre socios hacían que cualquier información se transmitiera rápidamente a toda la red y facilitaba el proceso de aprendizaje. Dado la importancia que las relaciones sociales tuvieron para el desarrollo de SEUR y teniendo presente la riqueza de fuentes orales y escritas que permiten analizar las dinámicas sociales y sus repercusiones en el largo plazo, el caso SEUR puede servir de botón de muestra para explorar desde una perspectiva dinámica e histórica, el proceso de

aprendizaje emprendedor, así como el grado de efectividad del aprendizaje por observación.

### **Cambio tecnológico, emprendimiento e innovación**

Observar la evolución histórica del sector del transporte urgente, en su concepción internacional, constituye un interesante terreno de investigación para explorar la relación dinámica entre el cambio tecnológico, el emprendimiento y la innovación, desde una perspectiva histórica. Como afirmaba Schumpeter (1934), el emprendedor es capaz de responder a un determinado desequilibrio a través de la innovación, entendida como un proceso de sustitución de unos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos. La innovación constituye, por tanto, una de las herramientas clave para responder ante las oportunidades que brinda el cambio tecnológico e industrial, desarrollarlas y mantener una actitud emprendedora en el largo plazo.

El capítulo tercero de la tesis ofreció algunas evidencias acerca de la interacción entre estos tres procesos -cambio tecnológico, emprendimiento e innovación- en el marco internacional del sector del transporte urgente y su trayectoria histórica. Se describieron en el citado capítulo las distintas respuestas que, ante tres rupturas tecnológicas, dieron los emprendedores del sector y cómo éstas transformaron la naturaleza del mismo.

Extender las evidencias que ofrece este sector, especialmente en lo que respecta a sus grandes operadores, y repasar, en perspectiva histórica, su trayectoria, podrían constituir un campo de estudio apropiado para analizar el *cambio empresarial*, entendido –de acuerdo con López y Valdaliso (2003) y Valdaliso (2002)- como el cambio económico que resulta de la interacción entre empresas, tecnologías e instituciones, y extraer conclusiones, siguiendo la línea de esos trabajos, a partir de la comparativa entre las rupturas industriales que marcaron los decenios de 1870 y de 1970. Sin profundizar en el debate sobre tecnología como agente exógeno o endógeno del cambio económico, la trayectoria del sector buscaría profundizar en la idea de que son los momentos de ruptura o de cambio de paradigma tecnológico, los que hacen la función empresarial más visible, ofreciendo a los emprendedores la oportunidad de crear una nueva combinación de recursos que genere valor económico (Drucker, 1985; Shane y Venkataraman, 2000; Companys y McMullen, 2007).

#### 4. Teoría e historia: una reflexión final

¿Qué aporta la historia a la teoría y la teoría a la historia? Podría afirmarse que la historia aporta dos variables fundamentales al razonamiento científico: el contexto y el tiempo.

El contexto ofrece la realidad espacial en que el fenómeno objeto de estudio tiene lugar y se desarrolla. Además de alejar de lo abstracto, apreciar el contexto enriquece toda investigación porque implica tener en cuenta, en su conjunto, las condiciones políticas, económicas, sociales e institucionales de un determinado territorio, que condicionan la actuación de las organizaciones o los individuos. El contexto aporta, en definitiva, la amplia y compleja realidad que atañe a todo fenómeno, y restringe la capacidad de generalizar y extrapolar conclusiones a entornos similares: apreciar el contexto implica ser muy consciente de que lo que es o ha sido exitoso en un determinado lugar no tiene necesariamente que funcionar en otro, especialmente si sus características son muy dispares.

La historia también aporta las coordenadas temporales en que se gesta y desarrolla el fenómeno objeto de estudio. Apreciar la variable tiempo determina un método de investigación que necesariamente es dinámico, otorgando al razonamiento teórico una rica descripción de los procesos temporales y las dinámicas del cambio que acompañan al fenómeno investigado. La realidad es tozudamente dinámica y los esfuerzos por construir teorías atemporales que pretenden trascender al tiempo y al espacio acaban, en muchas ocasiones, chocando con la realidad histórica: una comprensión del contexto histórico ayuda a corregir el sesgo empírico que surge cuando se hacen generalizaciones utilizando una estrecha evidencia centrada exclusivamente en el presente<sup>286</sup>.

El historicismo se basa en comprender que la base del comportamiento social u organizativo varía significativamente con el tiempo y el lugar. Por ello, una generalización teórica que es válida en el presente, puede no ser aplicable a la conducta del pasado o del futuro (Jones y Wadhvani, 2006). El propósito de la comprensión histórica y geográfica de un fenómeno no necesariamente busca construir "teorías generales" que trasciendan todo tiempo y lugar. Su esencia es, más bien, crear generalizaciones e interpretaciones que sean válidas para los límites significativos que imponen el tiempo y la geografía.

---

<sup>286</sup> Jones y Wadhvani (2006) ilustran este argumento atendiendo al caso de las "born-global firms" para señalar que un sesgo temporal inclinado hacia el presente junto con la falta de un examen del contexto histórico puede conducir fácilmente a generalizaciones o teorías erróneas que otorguen el apelativo de "novedoso" a un fenómeno que no lo es tanto.

El *management* y su aparato teórico también tienen mucho que ofrecer a la investigación de historia empresarial. Puede decirse que el aparato teórico del *management* ofrece al historiador empresarial una dosis de abstracción que permite despegarse de la descripción de los estudios de caso para aportar generalizaciones y conceptos que, aunque derivados de acciones que se producen en un momento y lugar específicos, pueden ser aplicables a otros tiempos y contextos geográficos similares y que, por tanto, son muy valiosos como herramientas de análisis. Los conceptos y teorías de organización de empresas también aportan técnicas de inducción que ayudan a profundizar en las evidencias concretas de los casos objeto de estudio para generar interpretaciones e implicaciones teóricas. Esto no implica que el historiador empresarial deba renunciar al ejercicio de descripción. Lejos de eso, y siguiendo las recomendaciones de Chandler, el historiador empresarial no tiene por qué aspirar a convertirse en un teórico de *management*: cualesquiera que sean las aspiraciones teóricas de los historiadores, “los estudios de caso tradicionales deben seguir proporcionando la evidencia imprescindible sobre la que basar las amplias generalizaciones y conceptos sobre las instituciones empresariales y los negocios” (Chandler, 1984, p. 7)<sup>287</sup>.

En definitiva, la comunión entre teoría e historia empresarial no debe implicar la pérdida de la esencia que define a una y a otra disciplina. En lo que respecta a la historia empresarial, los debates acerca de lo que debería constituir esa esencia continúan. Ante una disciplina que se encuentra a medio camino entre la historia y la teoría empresarial, cabría preguntarse si sería oportuno que se inclinase en alguna dirección: ¿debería atender a los múltiples asuntos de la historia o, por el contrario, situarse como parte de la disciplina de organización de empresas, tratando de establecer válidas generalizaciones sobre la trayectoria de emprendedores y organizaciones empresariales? Posiblemente la respuesta a este dilema no tiene que implicar necesariamente la renuncia a la tradición del razonamiento y la investigación histórica, ni tampoco el rechazo a un mayor acercamiento al aparato científico más teórico y contemporáneo. La historia y la teoría no son dos esferas opuestas y su acercamiento se ha defendido de muy distintas maneras: algunos abogan por posicionar la historia como el campo empírico por excelencia del razonamiento teórico y otros, más ambiciosos, consideran la evidencia histórica como una valiosa herramienta para generar nuevas ideas y construir nuevas teorías. Sea cual sea el camino para aproximar estas

---

<sup>287</sup> “Traditional case studies must continue to provide the absolutely essential information on which any broad generalizations and concepts about the history of business and business institutions can be based” (Chandler, 1984, p. 7).

dos disciplinas, su diálogo resulta muy valioso para enriquecer distintos debates de investigación y ofrece una herramienta clave que modera y suple las limitaciones y deficiencias de ambas.



## **Conclusiones en inglés / English Conclusions**





## Introduction

The overall objective of this work is bridging Business History and Management studies and showing that their different perspectives and approaches are very valuable to enrich several areas of research. This was exactly the Schumpeter's claim, in the face of his concern over the abstract route that economic inquiry was taking. To the famous Austrian economist, it was impossible, or at least inaccurate, to understand any economic phenomenon, including the present events, without considering the "historical experience", understood as an appropriate combination of economic theory and history<sup>288</sup>.

It is surprising how two disciplines with many shared interests have resigned to undertake a shared dialogue. This rupture is particularly evident in entrepreneurship, a research area that has traditionally borrowed concepts and theories from different mainstream disciplines such as economics, sociology or psychology. With so many and varied contributions, entrepreneurship has become a very fruitful area of research but unfortunately fragmented. The coexistence of multiple theoretical approaches and the intense but disorderly growth that this area of study has experienced in recent decades have prevented the consolidation of a unified paradigm. Therefore, the task of immersing into this tangle of theories and approaches is certainly complicated.

The plurality of approaches, methods and interests in the field of entrepreneurship should not necessarily be regarded as a weakness. Indeed, the entrepreneurial phenomenon is by nature multidisciplinary: it comprises human behaviors and personal attributes –study area of psychology and individual analysis–; social and cultural influences –field of sociology–; organizational processes and corporate strategies –economics and management interests–; but it also includes spatial and temporal dynamics determined by economic, industry and institutional conditions –so that “history also matters”–. Due to the multidisciplinary character of entrepreneurship phenomenon, entrepreneurship research should also meet the same premise: been able to gather different approaches and methods but from a coherent and unified way. The challenge is therefore to pool contributions from different disciplines and take a shared path.

Is there any intersection between the empirical evidence provided by Business History and the theoretical and conceptual reasoning provided by Management? The

---

<sup>288</sup> “Nobody can hope to understand the economic phenomena of any, including the present, epoch who has not an adequate command of the historical *facts* and an adequate amount of historical *sense* or of what may be described as *historical experience*” (Schumpeter, 1954, pp. 12-13).

answer is a resounding yes and this thesis attempts to serve as a “sample button”. History provides the proper ground for the discussion of theoretical problems by offering the space-time coordinates in which the entrepreneurial phenomenon effectively operates. Meanwhile, Management offers solid theoretical and conceptual tools that help us to understand, explain and analyze entrepreneurial experience in its various expressions. Both History and Theory conjoined constitute a valuable tool to advance the study of entrepreneurship, contrasting existing theories and bringing new ideas that, in turn, develop new ones (Casson and Godley, 2005).

A closer relationship between theory and historical evidence can also help to overcome the limitations that both Business History and Management may meet in their research path. The timelessness and abstraction that characterize many of the debates in entrepreneurship research could be complemented with the rich empirical evidence provided by historical studies whose essence is, by nature, dynamic and spatial. Insofar as entrepreneurship is regarded as inherently relational and transformative by nature (Swedberg, 2000, Steyaert and Katz, 2004), the stories of companies and entrepreneurs are therefore an excellent field of research to appreciate and explore the time-based dimension and the spatial reality of the entrepreneurial phenomenon. Likewise, Business History could also be enriched by incorporating conceptual advances provided by entrepreneurship inquiry. Definitions, characterization and theoretical models that experts in this field bring would help to overcome the challenges that business historians usually face to construct meaning, especially when abstracting, generalizing, extrapolating and contrasting evidences. It is important to note that this recommendation does not imply a loss of the narrative nature of historical science. Far from being a weakness, this feature provides business history with a remarkable explanatory power, by bringing detailed descriptions of case studies. Thus, complementing historical descriptions with theoretical reasoning makes business history not only the testing ground for the existing theory, but also the breeding ground of new research questions (Díaz Morlán, 2007).

This thesis investigates two debates on entrepreneurship literature –networks and corporate entrepreneurship– and studies a particular industry as the empirical ground: the Spanish courier industry. Both, the debates and the empirical ground offer the opportunity to build a "theoretical history" and a "historical theory". In particular, the thesis deals with two research questions focused on each of the two theoretical debates proposed: 1) How important are strong ties for entrepreneurship and what role do they play in building and shaping an organization over time? And 2) Might the State Owned Enterprise be

entrepreneurial and under which circumstances? The research questions are considered within an emerging economy –Spain– and, combining case study techniques with a historical approach, the work explores the cases of two organizations operating in the Spanish courier market: SEUR and Correos. The following sections address the two questions and ultimately propose ways of communication between history and management theory.

### **1. How important are strong ties for entrepreneurship and what role do they play in building and shaping an organization over time?**

The effects of the interaction within a network are now well recognized to play a significant role in the shaping and forming of entrepreneurial processes, practices and outcomes (Aldrich & Zimmer, 1986). Network relationships are known to enable, constrain and stimulate entrepreneurial activity, through providing connections and access to knowledge, information, physical and monetary assets. Indeed, having a network of relationships can be a powerful asset and one which within the entrepreneurial setting facilitates change and the development of organizations. So through activating their links, individuals make entrepreneurship happen, or not as the case might be.

While it is accepted that relationships to others are important for entrepreneurs because of the benefits they bring, for some time now it has been said that we simply do not know enough about how such links influence organizations and the role they play in firm emergence, evolution and development (Elfring & Hulsink, 2007; Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010; Slotte-Kock & Coviello, 2010). We know that in the early stages those individuals with whom the entrepreneur is more likely to interact with will be people he/she has an association or experience of dealing with such as family, friends and close personal contacts – often referred to as strong ties – and with whom he/she has developed trust over time through loyal and mutual commitments (Cropanzano & Mitchell, 2005; Elfring & Hulsink, 2007; Newbert et al., 2013; Smith & Lohrke, 2008). Such strong ties are particularly important at the beginning of the venture because they provide access to critical resources, in addition to emotional and practical support (Aldrich et al., 1987; Lechner & Dowling, 2003). But we also know that as organizations emerge, networks of strong ties are constraining and inefficient (Hills, Lumpkin & Singh, 1997; Ibarra, 1993; Lechner & Dowling, 2003). Hence, entrepreneurs are encouraged to develop networks based on weaker ties (Hansen, 1995; Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000; Ruef, 2002).

This is because such networks offer the opportunity for diversity in information and resources and connections to other social systems (Aldrich et al., 1987; Elfring & Hulsink, 2007). So over time an entrepreneur should expand his/her network by adding weak ties. Indeed, the common assumption of the extensive benefits this can bring appears well grounded both theoretically and practically.

While it is generally accepted that networks of relationships play a key role in the development of entrepreneurial organizations, debates about the applicability of strong ties and the role they play over time continues to exist (Elfring & Hulsink, 2007; Newbert, Tornikoski & Quigley, 2013; Simsek, Lubatkin & Floyd, 2003). The literature leads us to believe that weak ties play a more prominent role than strong ties, primarily because they offer specific advantages and connections to other social systems as well as the likelihood of new resources (Burt, 1992; Ibarra, 1993; Jack, 2005). However, recent studies have implied that actually context may play a bigger role in influencing who the entrepreneur interacts with and why. For instance, Stam et al. (2014) found that homogeneous networks of strong ties are better suited to entrepreneurs operating in developing economies. Likewise, Xin and Pierce (1996) argued that a network primarily formed of strong ties is crucial to entrepreneurial success in contexts with little institutional support. Indeed in the absence of institutional support - generally found in developed economies - the challenges faced by entrepreneurs may well motivate them to develop their ventures with the support of a close network of trustworthy partners (Arregle et al., 2015; Bruton et al., 2008; Kwon & Arenius, 2010).

Following these contributions, the case of SEUR shows that the network, built on strong ties, was able to support the initial growth of the organization and its development. Indeed, what the case of SEUR shows is that strong ties allowed it to develop its activities in both space and time. The evolution of the entrepreneurial firm involved a process in which the relationships partners had to others, bonded by strong ties of trust, were always maintained. The subsequent needs of the firm, as it developed, were met by the social base in which the organization was initially built. In the case of SEUR, the social network was the key requisite: only through its base of strong relationships between partners was the organization able to fulfil its economic needs and access a wider pool of resources to suit its different requirements and its ongoing evolution.

Through the analysis of SEUR, three key and distinctive processes were identified which feature in the creation and development of strong ties. It was found that the entrepreneurs began by identifying relationships. These relationships formed the social foundation of the business. The entrepreneurs then built on this social foundation by activating those relationships which allowed the organization to generate economic value. This in turn reinforced the social value of the relationship. Finally, the entrepreneurs dedicated time and resources to maintaining these relationships but at the same time extracted maximum economic value. The SEUR case also shows that while operating in an emerging economy with few economic means introduces substantial resource constraints, in the case of our study organization the entrepreneurs found the key to survival lay in the social relationships that existed between founding partners and associates. The nature of SEUR and its constitution offered a relevant opportunity to study the interplay of entrepreneurship and strong ties. Indeed, strong ties not only supported entrepreneurial endeavours but also enabled the firm to emerge, evolve and grow.

The study of SEUR contributes to the literature on strong ties in two distinct ways. The work develops what was previously known about the impact of context in the formation and development of networks within entrepreneurial firms. Extending the arguments of Stam et al. (2014) regarding the importance of strong ties within developing economies, the case study demonstrates how an economically constrained environment informed the development of a strong tie network. The role of strong ties was critical for both maintaining and strengthening the relationships partners had to others but also the way the organization extended into the wider context. This involved a process which was not static but rather flexible and dynamic, which allowed for better access to a richer range of resources and information according to the actual need of the network at different points in time.

Second, findings depart from literature that assumes the significance and importance of strong ties only at the start-up stage of entrepreneurial firms (Burt, 1992; Ibarra, 1993; Jack, 2005). Indeed, the case study demonstrates the process through which strong social relations at start-up evolve into full economic partnerships essentially underpinned by strong ties. In the case of SEUR strong ties were not important for the economic resources that they provided at start-up but rather they were the mechanism to overcome economic constraints and to achieve economic outcomes. In consequence, the study develops what is known about strong ties: they were not the holder of the economic resources but the mechanism to achieve them.

## **2. Might the State Owned Enterprise be entrepreneurial and under which circumstances?**

Besides the creation of new businesses, entrepreneurship is also a process that takes places in established organizations. Understood as the combination of innovation, risk-taking and proactivity, Entrepreneurial Orientation is an appropriate concept to analyze the formation and development of entrepreneurial behaviors within existing organizations (Miller, 1983; Zahra and Covin, 1995).

Entrepreneurship has traditionally been associated with the private sector. Yet, in recent years the research community has begun to pay attention to the study of the economic performance of the State (Morris and Jones, 1999; Borins, 2001; Zerbinati and Souitaris, 2005; Kearney, Hisrich and Roche, 2009; Luke, Verreynne and Kearins, 2010). These studies emphasize that, beyond its role as guarantor of the rules and promoter of entrepreneurship and economic development, the State is also directly involved in the economic game. Therefore, as in the case of private companies, State Owned Enterprises (SOEs) need to increasingly act entrepreneurially by innovating, taking risks and being attentive to market trends. These actions are critically essential given the recent liberalization trends that have blurred traditional boundaries between public and private spheres and have forced companies historically operating in monopoly to compete. While innovation and proactivity are strategic attitudes for organizations of all sizes and types, it is important to recognize that organizational realities differ greatly depending on the type of company we look. It is clear that the goals, decisions, structures and, in general, the performance associated with SOEs reveal some peculiarities that advise its study in detail.

This thesis dealt with the case of Correos, the public operator responsible for providing postal services in Spain. Based upon the existing literature on entrepreneurship and the public sector organization, a set of internal environmental dimensions are identified as factors that stimulate or constrain public sector entrepreneurship –understood as the organization’ exhibition of innovation, proactivity and risk taking–.

The recent development of Correos shows a profound transformation characterized by an increasing strategic orientation, an extension of its business concept and, in general, a greater effort to adapt and compete beyond the traditional pattern defined by the postal monopoly. Accordingly, the case study demonstrates that SOEs not only are able to act entrepreneurially but they also should act this way if they want to ensure their survival as the environment becomes increasingly dynamic.

Innovations, risk taking and proactivity have been three visible dimensions in the recent history of Correos. Since the early 1990s, the public operator showed a more innovative and risk-tolerant behavior, which led to organizational changes, processes improvements and new services launchings thus enhancing its competitive position in the Spanish courier market. However, these behaviors were certainly late. The operator bore a position of relative backwardness compared to its competitors well into the twenty-first century. Only with the acquisition of Chronopost and after intense years of organizational, process and product innovation Correos was able to reduce the competitive gap.

Which factors stimulated entrepreneurship in the case of Correos? Regarding the external environment, changes in regulation and in the structure of the postal market were fundamental to make the postal operator a more entrepreneurial entity. Its higher willingness to innovate, take risks and proactively seize business opportunities has been largely the result of legal and market changes that have modified the environment in which the organization traditionally operated by pushing uncertainty and increasing competition. As a whole, liberalization, technological innovation and the changing face of service demands have led to a situation in which the only thing that remains permanent is change itself. Environment has therefore become more unpredictable and thus dynamic and complex. Hostility has also increased due to intense competition and supply concentration. In consequence Correos has had to deal with its excessive dependence on classical postal activities through rethinking its strategy, expanding its business concept and seizing market opportunities. This in turn reveals that pressure from the external environment is critical to initiate and maintain an entrepreneurial attitude in a public organization.

Regarding the internal environment, changes in both organizational structure and procedures were also critical for entrepreneurship to occur. The organization moved from a rigid bureaucratic organizational structure and a low level of autonomy to constitute itself as a business group, with different specialized subsidiaries in each business area, with a more flexible structure and management, and with a higher degree of autonomy in the operational management of the business. All these conditions were very necessary to achieve a more flexible and quick adaptation to market changes. Overall, the changing environment of postal services and deviations in terms of structure and decision-making autonomy that the postal operator underwent explain the foundation and development of its entrepreneurial attitude.

The study of Correos contributes to the literature on entrepreneurship in three distinct ways. First, it explores entrepreneurial processes beyond the level of individual



analysis and outside the context of the small and medium enterprises. Specifically, this work is still one of the few attempts to illustrate the entrepreneurial phenomenon in the context of a SOE.

Secondly, the case of Correos shows that pressure from the external environment is critical to initiate and maintain an entrepreneurial attitude in a public organization, an aspect that can ultimately improve its performance. Public enterprise and entrepreneurship are not necessarily opposed. Yet, SOEs might show an absolute rejection to entrepreneurship. This would happen under stable, over-regulated contexts that protect bureaucratic organizations. These are the main obstacles to entrepreneurial behavior in the public sector. Once they disappear, the organization tends to show a more entrepreneurial orientation: innovative, proactive and risk tolerant behaviors. This reveals that the external environment has a strong, even deterministic, influence on the existence and effectiveness of entrepreneurial activity in the public sector. Deregulation, competitive pressure and the increasing dynamism of the environment are key mechanisms that push the SOE to become more entrepreneurial, efficient and effective. These arguments also extend the debate on privatization of public enterprises. Following the arguments of Kay y Thompson (1986); Bishop y Kay (1989); Hernández-DeCos, et al. (2004); y Aivaziana, Ge y Qiu (2005), the case of Correos suggests that the performance of a SOE can be improved without a privatization process.

Finally, the case of Correos offers an important implication: public sector entrepreneurship can go beyond the mere design of policies to encourage private sector entrepreneurship, i.e., SOEs can act entrepreneurially. Moreover, if this happens, it is expected that competition in the market will tend to grow and, consequently, the survival of both public and private organizations will end up depending on a continuous process of adaptation through innovation, strategic actions involving risk taking behaviors and proactive responses to market opportunities.

Comparing evidences from both Correos and SEUR in the Spanish express industry offers a final conclusion which reinforces the idea that, in the case of SOEs, the external environment becomes much more decisive than in the case of private organizations. SEUR was founded and developed in a constraining environment which offered very little opportunities to business growth. Yet, the company managed to overcome the adversity by building on a specific mechanism: the network. This reveals that in the case of private organizations, the environment does not always determine business career although can influence it.

The case of Correos was different. Its external environment, especially regulation, designed a framework with very few incentives to compete. Indeed, Correos historically operated under the security and protection that the postal monopoly granted. Despite having a well-suited structure and a large experience that placed the postal operator in a good position to enter other markets close to its core business, such as courier, Correos lacked the main motivation to do it: the need to compete. The excessive protection and its dependence on the state administration rested incentives to pursue opportunities. Until these obstacles dispelled, Correos did not restate its strategy nor paid attention to business opportunities. This reveals that SOEs can be competitive and entrepreneurial if and when regulation and market structure impose the proper conditions to encourage competition thus placing all chances for organizational survival in a continuous process of opportunity assessment and exploitation.

### **3. Future research agenda**

The study of both the Spanish express industry and the two companies SEUR and Correos can extend knowledge on other topics related to Business History and Management studies. Although the debates described below have not been included in this thesis, it is important to mention them as lines to build a future research agenda.

#### **Leadership**

The study of the interaction between leadership and networks in entrepreneurial settings is yet a relatively unexplored area of research. Whilst the relevance of leadership as a defining characteristic of entrepreneurial behavior has generated much interest in recent years, there is still a need for further understanding about how relations to others might influence leaders and the leadership role in the entrepreneurial firm. The leadership literature can be classified in accordance with two main perspectives. The first and oldest one traditionally focused on the discrete individuality of the leaders and, particularly, on their personal qualities and capabilities –“traits approach” (Gupta, McMillan and Surie, 2004; Nicholson, 1998; Swierez and Lydon, 2002). While this work has generated understanding at one level, what it has not done is allow us to better understand the dynamic relationships underlying leadership (Jensen and Luthans, 2005; Leitch, McMullan and Harrison, 2012), nor has it paid much attention to how leadership might develop

(Coglister and Brigham, 2004; Gupta, MacMillan and Surie, 2004; Jensen and Luthans, 2006; Leitch, McMullan and Harrison, 2009; Vecchio, 2003).

A more recent approach has emphasized the reciprocal influence between leaders, followers and context –“relationship-based approach”– (Gupta, MacMillan and Surie, 2004; Thorpe et al, 2009). According to this approach, the leader constitutes a social actor and leadership an interpersonal process that develops immersed in a network of relationships (Uhl-Bien, 2006; Wood, 2005). This relational view of leadership is suitable for entrepreneurial context, because the way leadership is perceived and developed is conditioned by the set of relationships that surround the entrepreneur. In this environment, the role of leadership emerges headed by a person able to influence and motivate the other members (Casson and Della Giusta, 2007). The actual leader in the entrepreneurial setting is not necessarily the person exercising an executive position within the organization –i.e. formal leader– (Balkundi and Kilduff, 2006). Indeed, as entrepreneurial networks are constituted by informal relationships, particularly in its origins, it is likely to expect that the person exercising effective leadership in the organization may be an informal leader.

Taking a qualitative and historical perspective can help to appreciate the relational nature of leadership and to understand how it develops as the organization evolves. Business history can contribute to this aim by extending the concepts and theories of leadership while stressing the rich, real context of each company. In particular, the case of SEUR provides a very appropriate empirical ground to study leadership as a social-embedded process and to explore the ways in which a network of relationships informs leadership development. A qualitative, historical analysis of SEUR can help to better understand the role of leadership in an entrepreneurial context, the interaction between business leaders and other members of the network, and how this interaction can shape the entrepreneurial firm, its evolution, growth and development over the long term.

### **Organizational learning**

The case of SEUR could also contribute to the study of another key process in an entrepreneurial context: organizational learning. SEUR constitutes an appropriate case to explore the process of entrepreneurial learning in the specific context of an entrepreneurial network and, particularly, to analyze how social relationships can influence this process by

facilitating communication and the transfer of tacit knowledge (Cope, 2005; Hamilton, 2011; Taylor and Thorpe, 2004).

As already highlighted in the fourth chapter of this thesis, peer-to-peer support was a core component in SEUR. The partners used to learn from the experience and knowledge of other members. It was common to share knowledge and extend any interesting innovation or improvement among the entire network. This learning process was usually developed by the method of observation and under an active and intense interaction between partners ("vicarious learning"): they usually moved to affiliates in other Spanish provinces to observe and learn about the day-to-day business. The strong ties of trust that bonded relationships partners had to others meant that any information was quickly transmitted throughout the network, thus facilitating the learning process.

### **Technological change, entrepreneurship and innovation**

The long-term evolution of the express industry, especially in its international setting, constitutes an interesting subject in studying the relationship between technological change, entrepreneurial opportunities and innovation from a historical point of view. In fact, express industry is an accurate example in showing how technological change makes entrepreneurial opportunities arise and how entrepreneurs exploit them through innovative responses. According to Schumpeter (1934), history contains a few unusual episodes in which entrepreneurs may exploit opportunities. By introducing revolutionary innovations, entrepreneurs sweep out old products, old process or old organizational forms by new ones. Entrepreneurship is therefore at the heart of the innovation process and innovation becomes the specific instrument of entrepreneurship to identify and pursue opportunities creating a new contribution, a new combination of old and new knowledge.

The third chapter of this thesis offered some evidence about the interaction between these three processes –technological change, entrepreneurship and innovation– looking at the international development of the express industry. The mentioned chapter described the different entrepreneurial responses to opportunities related to three technological breakthroughs and how these responses transformed the nature of the express industry.

The international development of the express industry, especially in regard to its major operators, offers a real opportunity to study the “business change”, understood - according to Lopez and Valdaliso (2003) and Valdaliso (2002)- as the economic change resulting from the interaction among companies, technologies and institutions. The express

industry may also extend knowledge from the comparison between the two industrial ruptures associates with the 1870s and 1970s. Without extending the debate on technology as exogenous or endogenous agent of economic change, the trajectory of this industry would look to address the idea that the moments of rupture or technological paradigm shift make entrepreneurship more visible, giving entrepreneurs the opportunity to create a new combination of resources to generate economic value (Drucker, 1985; Shane and Venkataraman, 2000; Companys and McMullen, 2007).

#### **4. Theory and History: some final reflections**

What does history offer to theory and, respectively, theory to history? It is to argue that history provides theory with two core components: context and time.

The context brings the core understanding of the spatial reality in which the phenomenon under study takes place and develops. Appreciating contextual circumstances allows enriching any research as it involves taking into account as a whole the economic, social and institutional conditions of a given territory which in turn determine the performance of organizations or individuals. In short, the context offers the rich, complex reality in which all phenomena are embedded. Moreover, an understanding of context matters for the kind of generalizations we draw based on studies of a selected place as it restricts misleading assumptions: appreciate the context leads to clearly assume that what is or has been successful at a particular place does not necessarily work in another, especially if its characteristics are far different.

History also offers accurate descriptions of the timeframe within which crucial actors operate. Appreciating time determines a method of research that is necessarily dynamic, providing theory reasoning with a rich description of temporal processes and change dynamics that accompany the investigated phenomena. Moreover, reality is stubbornly dynamic so that time also act as a core boundary constraint that should be taken into account when building “general theories” that attempt to transcend time and place: an understanding of historical context helps correct for the empirical bias created when making generalizations using a narrow band of evidence centered on the present<sup>289</sup>.

---

<sup>289</sup> Jones and Wadhvani (2006) illustrate this argument using the case of the "born-global firms". They indicate that a temporal bias toward the present along with the lack of understanding of the historical context can easily lead to misleading generalizations or theories that highlight the "novelty" of a phenomenon that is not so new.

Historicism is predicated on the understanding that the foundational basis of social or organizational behavior varies significantly over time and place. Thus, a theoretical generalization that may be valid today may not be applicable to behavior in the past or the future (Jones y Wadhvani, 2006). The purpose of understanding this type of historical and geographic variation in context is not necessarily to create “general theories” that transcend all time and place but rather to create valid generalizations that hold true for meaningful boundaries of period and geography.

Management studies also have much to offer Business History research. It is to be argued that Management theorizing provides business historians with a valuable dose of abstraction that allows us to detach from the flat description of case studies to create generalizations that, although derived from actions grounded on specific time and place contexts, may be sensibly applicable to other similar periods and geographical contexts and, therefore, are valuable tools for analysis. The concepts and theories from Management also bring induction techniques that help deepen the concrete evidences of case studies to develop interpretations and theoretical implications. This does not mean that Business History should lose its descriptive essence. Far from it, and following the recommendations of Chandler, the business historian need not to aspire becoming a theorist of management: whatever the theoretical aspirations of business historians, "traditional case studies must continue to provide the absolutely essential information on which any broad generalizations and concepts about the history of business and business institutions can be based' (Chandler, 1984, p. 7).

In short, the engagement between theory and business history must not involve the loss of the essence that defines one and the other discipline. Regarding Business History, debates about what should constitute its essence continue. As this discipline is placed halfway between history and organization studies, one might ask what should be the right road to take: should Business History address the multiple issues of history or, on the contrary, should it be placed as part of the scientific organizational research and so should it try to make valid generalizations on the trajectory of entrepreneurs and businesses? Perhaps the answer to this dilemma does not necessarily imply the renunciation of the tradition of historical, humanistic reasoning, nor the rejection of a closer engagement with the more contemporary theoretical and scientific apparatus. History and theory are not antithetical and the arguments for and the recourse to history in organization studies has been advocated in different ways: some advocate position history as the quintessential empirical field of theoretical reasoning and other, more ambitious, consider the historical

evidence as a valuable tool to generate new ideas and build new theories. Whatever the way to bridge these two disciplines, their dialogue is invaluable for enriching research discussions and provides a key tool that fulfills the limitations and shortcomings of both.

**Resumen en inglés / English Summary**





### **Introduction**

Although it is now generally accepted that “history matters”, there are certain domains of inquiry in which dialogue between management theories and business history remains undeveloped. Entrepreneurship is an example. The declining attention to historical context in empirical entrepreneurial research is perplexing as long as theoretical literature has widely recognized that entrepreneurship needs to be understood as a dynamic phenomenon operating in specific contexts (Shane & Venkataraman, 2000). Yet, recent works suggest that the moment is ripe for re-engaging historical dynamics, historical contexts and entrepreneurial processes (Wadhvani & Jones, 2014). This thesis follows this path and responds to comments from both entrepreneurial (Slotte-Kock & Coviello, 2010) and business history (Jones & Wadhvani, 2006) scholars who advocate the potential of bringing together management and history approaches to better contextualize entrepreneurship.

### **1. Synthesis**

#### **1.1. Objectives**

This thesis investigates two debates on entrepreneurship literature –networks and corporate entrepreneurship– and studies a particular industry as the empirical ground: the Spanish courier industry. Both, the debates and the empirical ground offer the opportunity to integrate theory and history. The thesis deals with two research questions focused on each of the two theoretical debates proposed: 1) How important are strong ties for entrepreneurship and what role do they play in building and shaping an organization over time? And 2) Might the State Owned Enterprise be entrepreneurial and under which circumstances? I consider these two research questions within an emerging economy – Spain– and, combining case study techniques with a historical approach, I explore the cases of two organizations operating in the Spanish courier market: SEUR, which is one of the oldest and most prominent courier companies in the Spanish market and Correos, the public operator responsible for providing postal services in Spain.

## **1.2. Theoretical Background: two debates on Entrepreneurship**

### **- Networks, strong ties and the development of organizations**

The literature suggests that weak ties play a much more prominent role in the development of entrepreneurial organizations than strong ties, primarily because they offer specific advantages and connections to other social systems as well as the likelihood of new resources (Jack, 2005). However, recent studies imply that at times, certain contextual circumstances might actually mean entrepreneurs are motivated to develop strong ties to increase their chances of survival (Stam et al., 2014). While little is known about the role of such ties beyond start-up, even less is known about how these ties might support the emerging firm over time and where conditions are constraining (Bruton et al., 2008; Kwon & Arenius, 2010). This study aims to contribute to this debate by exploring the role strong ties networks played in the long-term development of the SEUR network.

### **- Corporate Entrepreneurship in the State Owned Enterprise (SOE)**

Recent works have demonstrated that there are components from private sector entrepreneurship that are transferable to public sector entrepreneurship (Kearney et al., 2009). It is, however, important to recognize that there are significant differences in organizational realities, suggesting that the goals, constraints, approaches and outcomes associated with successful entrepreneurs are unique in public sector organizations. It is clearly evident that SOEs are generally constrained by structures, rules and that may constrain innovation and entrepreneurship. These barriers are not unique to state-owned companies but it is clear that they are much more evident in public than in private sector organizations. Yet, very little empirical research exist which attempts to illustrate the various components, including environmental and organizational characteristics that influence corporate entrepreneurship processes within the public sector. This gap is what this work aims to fill by exploring the historical performance of Correos.

## **1.3. Analysis of findings**

### **- How important are strong ties for entrepreneurship and what role do they play in building and shaping an organization over time?**

The case of SEUR helps to appreciate the impact of context in the formation and development of networks within entrepreneurial firms. Extending the arguments of Stam et al. (2014), the case study demonstrates how an economically constrained environment informed the development of a strong tie network. The role of strong ties was critical for both maintaining and strengthening the relationships partners had to others. Strong ties

were the pillars that balanced, joined and bridged the internal structure of the organization, but also the way the organization extended into the wider context. The case of SEUR also demonstrates the process through which strong social relations at start-up evolve into full economic partnerships essentially underpinned by strong ties. Strong ties are not important for the economic resources that they can initially provide at the start-up but rather they are a mechanism to overcome economic constraints and to achieve economic outcomes. Accordingly, the case study develops what is known about strong ties: they were not the holder of the economic resources but the mechanism to achieve them.

**- Might the SOE be entrepreneurial and under which circumstances?**

The case of Correos shows that public enterprise and entrepreneurship are not necessarily opposed. Yet, SOEs might show an absolute rejection to entrepreneurship. This would happen under stable, over-regulated contexts that protect bureaucratic organizations. These are the main obstacles to entrepreneurial behavior in the public sector. Once they disappear, the organization tends to show a more entrepreneurial orientation: innovative, proactive and risk tolerant behaviors. This reveals that the pressure from the external environment has a strong, even deterministic, influence on the existence and effectiveness of entrepreneurial activity in the public sector. Deregulation, competitive pressure and the increasing dynamism of the environment are key mechanisms that push the SOE to become more entrepreneurial, efficient and effective.

**2. General conclusion**

This thesis attempts to challenge the current social scientist course of organization studies by showing the potential of bridging management theories and historical analysis. Taking a historical perspective can illuminate and enrich the understanding of present-day organizations and emphasizes the rich, real-world context in which a given phenomenon occurs under the claim to the existence of variations across social, cultural and historical settings.



**Resumen en español**



Desde la encrucijada:

## Historia Empresarial y Emprendimiento en el Transporte Urgente

---

### Introducción

El diálogo entre historia y teoría escasea en ciertas áreas de investigación. El emprendimiento es un ejemplo representativo. Aunque la literatura teórica ha reconocido que el fenómeno emprendedor es un proceso dinámico (Shane y Venkataraman, 2000), los análisis históricos están prácticamente ausentes en los grandes debates que ocupan al área de *management*. Algunos trabajos recientes constituyen, sin embargo, intentos esperanzadores por revertir esta corriente (Wadhwani y Jones, 2014). Esta tesis doctoral persigue ese mismo objetivo y extiende la línea marcada por trabajos de historia empresarial (Jones y Wadhwani, 2006) y de organización de empresas (Slotte-Kock y Coviello, 2010) que destacan la necesidad de aproximar los enfoques teóricos de *management* y la evidencia histórica para contextualizar adecuadamente el fenómeno emprendedor.

### 1. Síntesis

#### 1.1. Objetivos

Esta tesis profundiza en dos debates de investigación sobre emprendimiento –las redes y el emprendimiento corporativo– y emplea como terreno empírico la industria del transporte urgente en España. En concreto, la tesis aborda dos preguntas de investigación, dirigidas a cada uno de los debates teóricos propuestos: 1) ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo? y 2) ¿Puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones? Las dos preguntas citadas se responden a partir del análisis histórico de dos estudios de caso: SEUR, el operador más veterano y uno de los más importantes del mercado español del transporte urgente, y Correos, el operador público responsable de la prestación de servicios postales.

#### 1.2. Debates teóricos

##### - Redes, lazos fuertes y emprendimiento

La literatura sugiere que los lazos débiles son más importantes que los lazos fuertes para el crecimiento empresarial, principalmente porque ofrecen al emprendedor la posibilidad de acceder a información y recursos diversos y articulan conexiones con otros sistemas sociales (Jack, 2005). Sin embargo, estudios recientes demuestran que, bajo



determinados contextos, especialmente en economías en vías de desarrollo, las redes homogéneas formadas por lazos fuertes pueden ser más óptimas para los emprendedores (Stam et al., 2014). Esta aparente contradicción sugiere que todavía sabemos poco sobre el papel que asumen los lazos fuertes más allá del estadio inicial de un negocio, y aún menos sobre la capacidad que tienen este tipo de vínculos para contribuir al desarrollo empresarial cuando el contexto económico e institucional es desfavorable (Bruton et al., 2008; Kwon y Arenius, 2010). Esta tesis doctoral contribuye a estos debates, explorando la importancia y el papel que desempeñó una red formada por lazos fuertes en el desarrollo a largo plazo de SEUR.

#### **- Emprendimiento corporativo en el sector público**

La literatura señala que existen determinados componentes del emprendimiento en el sector privado que pueden aplicarse al estudio de este fenómeno en la esfera pública (Kearney et al., 2009). Sin embargo, es importante reconocer que la realidad organizativa que conforma el sector público es particular y que ciertas estructuras, reglas y procedimientos asociados al desempeño de la empresa pública pueden limitar su orientación emprendedora. Estas barreras no son exclusivas de las empresas de propiedad estatal, pero está claro que son mucho más evidentes que en el caso del sector privado. La investigación empírica dedicada a explorar los diversos factores –organizativos y externos– que influyen en el ejercicio emprendedor del sector público es muy escasa. Por ello, esta tesis quiere ocupar ese vacío en la investigación a través del análisis histórico del caso Correos.

#### **1.3. Análisis de los resultados**

##### **- ¿Qué importancia tienen las redes sociales y, en particular, los vínculos fuertes (*strong ties*) en la configuración y desarrollo del emprendimiento a largo plazo?**

El caso de SEUR ilustra la importancia que asume el contexto histórico y geográfico en la formación y desarrollo de redes emprendedoras. Extendiendo los argumentos de Stam et al. (2014), el estudio de caso demuestra cómo un entorno económicamente limitado impulsó el desarrollo de una red basada únicamente en lazos fuertes. El papel que ejercieron esos lazos, basados en la solidaridad, la reciprocidad y la interacción entre socios, fue crítico no sólo para crear inicialmente la empresa sino también para potenciar su desarrollo posterior. En definitiva, los lazos fuertes fueron los pilares que conformaron y equilibraron la estructura interna de la organización y que la conectaron con su entorno.

El caso de SEUR también demuestra que los lazos fuertes asumen una función que va más allá del suministro inmediato de recursos tangibles al negocio. Los lazos fuertes no fueron los titulares de recursos económicos sino más bien el mecanismo para hacerlos emerger en el largo plazo, supliendo así las trabas económicas que limitaban el crecimiento empresarial.

- **¿Puede ser emprendedora la empresa pública y bajo qué condiciones?**

El caso de Correos revela que empresa pública y emprendimiento no son necesariamente opuestos. No obstante, puede ocurrir que la empresa de propiedad estatal muestre un rechazo firme hacia el ejercicio emprendedor. Así sucederá bajo entornos estables y excesivamente regulados que amparan organizaciones burocráticas. Estos son los principales obstáculos que limitan la orientación emprendedora del sector público. Cuando desaparecen, la organización tiende a mostrar un comportamiento más emprendedor: innovador, proactivo y tolerante al riesgo. Por tanto, estas evidencias sugieren que, en el caso del sector público, no es la titularidad del capital sino el entorno externo el que condiciona y determina la existencia y eficacia del ejercicio emprendedor. La desregulación, la presión competitiva y el creciente dinamismo del entorno son los mecanismos clave que hacen de la empresa pública una organización más emprendedora, eficiente y eficaz.

## **2. Conclusión general**

Esta tesis trata de levantar un puente entre el camino que recorren la historia empresarial y el *management* y reclama un papel más destacado de la historia en la discusión de problemas teóricos. La historia económica y empresarial es muy valiosa para contextualizar acontecimientos pasados y presentes y permite apreciar el contexto real en el que se desarrolla un determinado fenómeno, bajo la premisa de que existen claras diferencias según el entorno social, cultural y, en general, histórico al que miremos.



# FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

## 1. ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS

Biblioteca del Museo Postal y Telegráfico. Madrid

Instituto Nacional de Estadística: Anuario Estadístico de España

SEUR, Documentación histórica:

- Actas del Consejo de Administración
- Actas de las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas
- Reglamento del Consejo de Administración
- Reglamento de la Junta General de Accionistas
- Estatutos sociales
- Actas del Patronato de la Fundación SEUR.
- *Marcha, La Revista de SEUR.*

## 2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS

### a. Prensa profesional

*Abrecartas*

*Alimarket*

*Correo Postal y Telegráfico*

*Logística & Transportes*

*Marcha*

*Más Cerca*

*Posta Española*

*Union Postale*

### b. Prensa económica y generalista

*ABC*

*Cinco Días*

*El País*

*Expansión*

*La Vanguardia*

### c. Anuarios, catálogos, memorias de actividad e informes sectoriales

A.T. KEARNEY (2011). “Mercado CEP europeo 2010. Estructura y tendencias del mercado. Conclusiones clave”. Berlín: A.T. Kearney.

CNMC (2014): Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería: metodología utilizada y resultados obtenidos. Publicación disponible en Internet: <http://www.cnmc.es/es-es/transportesysectorpostal/sectorpostal/informes.aspx>

CORREOS Y TELÉGRAFOS, memorias anuales (citadas correspondientemente en el texto)

DBK (2007): “Sectores: Mensajería y Paquetería”. DBK Informa, análisis de sectores.

— (2009): “Sectores: Mensajería y Paquetería”. DBK Informa, análisis de sectores.

— (2010): “Sectores: Mensajería y Paquetería”. DBK Informa, análisis de sectores.

— (2011): “Sectores: Mensajería y Paquetería”. DBK Informa, análisis de sectores.

— (2013): “Sectores: Mensajería y Paquetería”. DBK Informa, análisis de sectores.

ITA CONSULTING y WIK CONSULT (2009): “The evolution of the European Postal Market since 1997”. Study for the European Commission, DG Internal Market and Services.

MINISTERIO DE FOMENTO/CNSP/CNMC: “Informes Anuales de Transportes y Comunicaciones”. Disponibles en Internet: <http://www.cnmc.es/es-es/transportesysectorpostal/sobretransportesysectorpostal.aspx>

OXFORD ECONOMICS (2011): “The Economic Impact of Express Carriers in Europe”. Publicación disponible en Internet: [http://www.euroexpress.org/uploads/ELibrary/EEA\\_RA2011\\_LR.pdf](http://www.euroexpress.org/uploads/ELibrary/EEA_RA2011_LR.pdf)

US INTERSTATE COMMERCE COMMISSION (1909): “Annual Report on the Statistics of Express Companies in the United States”, Bureau of Statistics and Accounts, Washington, D.C.

US INTERSTATE COMMERCE COMMISSION (1910): “Annual Report on the Statistics of Express Companies in the United States”, Bureau of Statistics and Accounts, Washington, D.C.

#### **d. Colecciones legislativas**

*Boletín Oficial del Estado (BOE)*

*Gazeta de Madrid*

### **3. FUENTES ORALES (ENTREVISTAS A LOS SOCIOS Y DIRECTIVOS DE SEUR)**

*Citados en orden alfabético por los apellidos (se indica el tipo de entrevista y la fecha en que se realizó):*

Antonio Manuel ALBA JURADO.....Presencial / 17 de febrero de 2011

Francisco ÁLVAREZ ASTOLA.....Presencial / 17 de febrero de 2011

Gumersindo ANDÍA.....Telefónica / 14 de julio de 2011

Roberto AYUSO CORRALES.....Presencial / 7 de marzo de 2011

Jesús BRAVO MILLÁN.....Presencial / 7 de marzo de 2011

José Manuel CÁRABE CORRIENTE.....Presencial / 22 de febrero de 2011

---

Manuel CÁRABE MORENO .....	Presencial / 22 de febrero de 2011
Rafael CÁRABE MORENO .....	Telefónica / 19 de julio de 2011
Fernando CARREIRA GARCÍA .....	Telefónica / 29 de abril de 2011
Antonio CIVANTOS MAYO .....	Presencial / 8 de marzo de 2011
José CIVANTOS MAYO .....	Presencial / 8 de marzo de 2011
Juan Ramón CIVANTOS MAYO .....	Presencial / 8 de marzo de 2011
Pedro CORTÉS GARCÍA .....	Telefónica / 7 de julio de 2011
Juan CUETO .....	Presencial / 6 de junio de 2011
Teresa DEBELIUS KINSEY .....	Presencial / 10 de febrero de 2011
Yves DELMAS .....	Presencial / 25 de febrero de 2011
José Andrés ESTÉVEZ MÉNDEZ .....	Telefónica / 28 de abril de 2011
Anacleto FERNÁNDEZ ALDEA .....	Presencial / 28 de marzo de 2011
Daniel FERNÁNDEZ DE LIS .....	Presencial / 14 de abril de 2011
Javier FERNÁNDEZ SALGUEIRO .....	Presencial / 28 de marzo de 2011
Yolanda FERNÁNDEZ SALGUEIRO .....	Presencial / 28 de marzo de 2011
Antonio FUENTES HERNÁNDEZ .....	Presencial / 22 de febrero de 2011
Dolores FUENTES HERNÁNDEZ .....	Presencial / 22 de febrero de 2011
José FUENTES HERNÁNDEZ .....	Presencial / 21 de marzo de 2011
José Ignacio GABILONDO FERNÁNDEZ...	Presencial / 3 de febrero de 2011
Pedro GALLEG0 .....	Presencial / 1 de marzo de 2011
José Patricio GARCÍA FUENTES .....	Presencial / 22 de febrero de 2011
Elías GARCÍA RECUENCO .....	Presencial / 3 de marzo de 2011
Carlos María GUERRA PEÑA .....	Presencial / 2 de marzo de 2011
Aniceto GUILLÉN HOYO .....	Presencial / 3 de marzo de 2011
Miguel LAZO CARRASCO .....	Presencial / 10 de febrero de 2011
Fernando MADRIGAL ÁLVAREZ .....	Presencial / 24 de febrero de 2011
Ramón MAYO GONZÁLEZ .....	Presencial / 21 de octubre de 2010
León MUÑOZ REDONDO .....	Presencial / 2 de febrero de 2011
Alberto PUENTE CAGIGAS .....	Presencial / 14 de marzo de 2011
Julián RECUENCO BERNAL .....	Presencial / 11 de febrero de 2011
Federico REIXA VIZOSO .....	Presencial / 14 de febrero de 2011
Antonio RODRÍGUEZ DEL CASTILLO .....	Presencial / 2 de febrero de 2011
Fernando RODRÍGUEZ SOUSA .....	Presencial / 15 de febrero de 2011
Francisco José RUBIO DELGADO .....	Presencial / 2 de marzo de 2011
Ángel SAIZ GUADALAJARA .....	Presencial / 7 de febrero de 2011
Francisco SALCEDO VILLARÍAS .....	Presencial / 14 de febrero de 2011
Yolanda SALVADOR MILLÁN .....	Presencial / 9 de febrero de 2011
Abel SALVADOR VALERO .....	Presencial / 9 de febrero de 2011
José SANTOS ASENJO .....	Presencial / 3 de febrero de 2011
Ignacio SANZ MARCOS .....	Presencial / 24 de febrero de 2011
Carlos SANZA .....	Presencial / 3 de marzo y 11 de abril de 2011
José Carlos TORRES FLORES .....	Presencial / 8 de febrero de 2011
José VALLE LOPERA .....	Presencial / 25 de febrero de 2011
Manuel VALLE LOPERA .....	Presencial / 10 y 29 de marzo de 2011
Javier VELAYOS GUTIÉRREZ .....	Presencial / 21 de marzo de 2011

Justo YÚFERA CERDÁN.....Presencial / 18 de octubre de 2010

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

ACS, Zoltan J. y AUDRETSCH, David B. (1987): “Innovation, Market Structure, and Firm Size”, *Review of Economics and Statistics*, 69, pp. 567–74.

ACS, Zoltan J. y AUDRETSCH, David B. (1990): *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MA: MIT Press.

ACS, Zoltan J. y AUDRETSCH, David B. (eds.) (2003): *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Dordrecht: Kluwer.

ADLER, Nancy J. (1997): *International Dimensions of Organisational Behaviour*, 3ª ed. Cincinnati, OH: Southwestern.

AGUILAR PÉREZ, Antonio (2008): “Liberalización y conexión de redes en las comunicaciones postales de Europa”, *Scripta Nova: Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Vol. XII, n. 270 (33).

AIVAZIAN, Varouj A; GE, Ying y QIU, Jiaping, (2005): “The impact of leverage on firm investment: Canadian evidence”, *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 277-291.

AJZEN, Icek (1991): “The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.

AJZEN, Icek y FISHBEIN, Martin (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ALDRICH, Howard E. (2005): “Entrepreneurship”, en SMELSER, N. J. y SWEDBERG, R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 451- 477.

ALDRICH, Howard E. (2011): “Heroes, Villains, and Fools: Institutional Entrepreneurship, NOT Institutional Entrepreneurs”, *Entrepreneurship Research Journal*, 1(2), pp. 1-6.

ALDRICH, Howard E. y RUEF, Martin (2006): *Organizations Evolving*, Londres: Sage Publications.

ALDRICH, Howard E. y ZIMMER, Catherine (1986): “Entrepreneurship through social networks”. En SEXTON, D. L. y SMILOR, R. W. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger.

ALDRICH, Howard E.; ROSEN, Ben y WOODWARD, William (1987): “The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study”, en CHURCHILL, N.C. et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 154–168.

ALVAREZ, Sharon A. y BARNEY, Jay B. (2007): “Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), pp. 11-26.

- ALVAREZ, Sharon A. y BUSENITZ, Lowell W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, 27, pp. 755-775.
- ÁLVARO, Adoración (2007): "Redes empresariales, inversión directa extranjera y monopolio: el caso de Telefónica, 1924 – 1965", *Revista de Historia Industrial*, 34, pp. 65-96.
- ÁLVARO, Adoración (2008): "Inversión directa extranjera y regulación estatal en el sector de maquinaria agrícola: International Harvester y John Deere en España (1940-1980)", *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 2, pp. 67-92.
- AMATORI, Franco (2006): "Entrepreneurship", *Imprese e Storia*, 34, luglio-dicembre, pp. 233-267.
- AMATORI, Franco (2009): "Business History: State of the Art and Controversies", *Entreprises et Histoire*, 55 (2), pp. 11-23.
- AMATORI, Franco (2010): "Determinants and typologies of entrepreneurship in the history of industrial Italy", en GARCÍA RUIZ, José Luis y TONINELLI, Pier Angelo (eds.), *The Determinants of Entrepreneurship: Leadership, Culture, Institutions*. Londres: Pickering & Chatto, pp. 9-31.
- AMATORI, Franco y JONES, Geoffrey (eds.) (2003): *Business History Around the World*, Cambridge: Cambridge University Press.
- ANDERSON, Alistair R. (2005): "Enacted Metaphor", *International Small Business Journal*, 23 (6), pp. 587-603.
- ANDERSON, Alistair R., DRAKOPOULOU-DODD, Sarah y JACK, Sarah L. (2010): "Network practices and entrepreneurial growth", *Scandinavian Journal of Management*, 26, 121-133.
- ANDERSON, Alistair R., y JACK, Sarah L. (2002): "The articulation of entrepreneurial social capital". *Entrepreneurship and Regional Development*, 14 (3), pp. 193-210.
- ANTONCIC, Bostjan y HISRIC, Robert D. (2001): "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 495-527.
- ARENAS, Daniel y PARAREDA, María (2006): "MRW: La acción social en una red de franquicias", *ESADE Business School – Case study*.
- ARGIMON, Isabel; ARTOLA, Concha y GONZÁLEZ - PÁRAMO, José Manuel (1999): "Empresa pública y privada: titularidad y eficiencia relativa", *Moneda y Crédito*, 209, pp. 45-93.
- ARREGLE, Jean-Luc; BATJARGAL, Bat; HITT, Michael A.; WEBB, Justin W.; MILLER, Toyah y TSUI, Anne S. (2015): "Family Ties in Entrepreneurs' Social Networks and New Venture Growth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, pp. 313-344.
- AUDRETSCH, David B. y ACS, Zoltan J. (1994): "New Firms Startups, Technology and Macroeconomic Fluctuations", *Small Business Economics*, 6(6):439-449.
- BAHAEE, Mahmood y PRASAD, Sameer (1992): "Are business founders the only entrepreneurs today?", *American Business Review*, 10 (1), pp. 46-52.



- BAHAMONDE, Ángel; MARTÍNEZ, Gaspar y OTERO, Luis E. (1993): *La comunicación en la construcción del Estado contemporáneo en España (1700-1936)*, Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Urbanismo.
- BAHAMONDE, Ángel; MARTÍNEZ, Gaspar y OTERO, Luis E. (2000): *El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de historia de Correos y Telégrafos*, Madrid: Correos y Telégrafos, Lunwerg.
- BAIRD, Rose y ST-AMAND, Réal (1995): *Trust within the organization*, Ottawa, CA: Public Service Commission of Canada.
- BAKER, Ted; GEDAJLOVIC, Eric y LUBATKIN, Michael (2005): "A Framework for Comparing Entrepreneurial Processes Across Nations", *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 492-504.
- BALKUNDI, Prasad y KILDUFF, Martin (2006): "The ties that lead. A social network approach to leadership", *The Leadership Quarterly*, 17 (4), pp. 419-439.
- BANDURA, Albert (1989): "Human agency in social-cognitive theory", *American Psychologist*, 44, pp. 1175-1184.
- BANDURA, Albert (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, Nueva York: Freeman.
- BANFIELD, Edward C. (1975): "Corruption as a Feature of Governmental Organization", *Journal of Law and Economics*, 18(3), pp. 587-605.
- BARON, Robert A. y BRUSH, Candida G. (1999): "The role of social skills in entrepreneurs' success: evidence from videotapes of entrepreneurs' presentations", en REYNOLDS, P.D. et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship*, Wellesley, MA: Babson College.
- BARON, Robert A. y MARKMAN, Gideon D. (2003): "Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*, 18(1), pp. 41-60.
- BARRETO, Humberto (1989): *The Entrepreneur in Microeconomic Theory: Disappearance and Explanation*, Londres: Routledge.
- BARTH, Nadine (2012): *Markenmanagement - DHL im Konzern Deutsche Post World Net*, Munich: Grin Verlag.
- BATJARGAL, Bat (2003): "Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study", *Organization Studies*, 24(4), pp. 535-556.
- BATJARGAL, Bat (2005): "Entrepreneurial versatility, resources and firm performance in Russia: A panel study", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (3/4), pp. 284-297.
- BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A. y SMITH, Ken G. (2001): "A Multidimensional Model of Venture Growth", *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 292-303.
- BAUM, Robert y WALLY, Stefan (2003): "Strategic decision speed and firm performance", *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp. 1107-1129.

- BAUMOL, William J. (1988): *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*, Cambridge, MA: MIT Press.
- BAUMOL, William J. (1990): "Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive", *Journal of Political Economy*, 98 (5), pp. 893-921.
- BAUMOL, William J. y STROM, Robert J. (2007): "Entrepreneurship and economic growth", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, pp. 233-237.
- BECKER, Gary S. (1971): *Teoría Económica*, Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- BEEBE, Lucius y CHARLES Clegg (1949): *U.S. West; The Saga of Wells Fargo*, Nueva York: E.P. Dutton,
- BELINI, Claudio y ROUGIER, Marcelo (2008): *El Estado Empresario en la Industria Argentina*, Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- BELLONE, Carl J., y GOERL, George F. (1992): "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy", *Public Administration Review*, 52(3), pp. 130-34.
- BELLU, Renato R.; DAVIDSSON, Per y GOLDFARB, Connie (1990): "Toward a theory of entrepreneurial behavior: Empirical evidence from Israel, Italy, and Sweden", *Entrepreneurship and Regional Development*, 2(2), pp. 195-209.
- BERGHOFF, Hartmut y MÖLLER, Roland (1994): "Tired pioneers and dynamic newcomers? A comparative essay on English and German entrepreneurial history", *Economic History Review*, XLVII, 2, pp. 262-287.
- BHAVE, Mahesh P. (1994): "A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation", *Journal of Business Venturing*, 9 (3), pp. 223-242.
- BIGGADIKE, Ralph (1979): "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, 57 (3), pp. 103-111.
- BIRKINSHAW, Julian (1997): "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiative", *Strategic Management Journal*, 18 (3), pp. 207-229.
- BISHOP, Matthew y KAY, John A. (1989): "Privatisation in the United Kingdom: lessons from experience", *World Develop*, 17, pp. 643-657.
- BLAU, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York: Wiley.
- BORDES, Juan Carlos (2009): *El servicio de Correos durante el régimen franquista (1936-1975)*, Madrid: Ediciones Cinca.
- BORINS, Sandford (2001): "Public management innovation in economically advanced and developing countries", *International Review of Administrative Sciences*, 67, pp. 715-31.
- BORINS, Sandford (2006): *The Challenge of Innovating in Government*. IBM Center for the Business of Government, Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.

- BOUBAKRI, Narjess; COSSET, Jean-Claude y GUEDHAMI, Omrane (2005): "Liberalization, corporate governance and the performance of privatized firms in developing countries", *Journal of Corporate Finance*, 11, pp.767-790.
- BOWEN, Donald D. y HISRICH, Robert D. (1986): "The female entrepreneur: A career development perspective", *Academy of Management Review*, 11, pp. 393-407.
- BOWEN, John T. (2012): "A spatial analysis of FedEx and UPS: hubs, spokes, and network structure", *Journal of Transport Geography*, 24, pp. 419-431.
- BOYETT, Inger (1997): "The public sector entrepreneur - a definition", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3 (2), pp.77 – 92.
- BOZEMAN, Barry (1987): *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organization Theories*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BOZEMAN, Barry y KINGSLEY, Gordon (1998): "Risk culture in public and private organizations", *Public Administration Review*, 58 (2), 109-118.
- BREWSTER, Mike y DALZELL, Frederick (2007): *Driving Change: The UPS Approach to Business*, Nueva York: Hyperion.
- BRIDGE, Simon, O'NEILL, Ken y CROMIE, Stan (2003): *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*, New York: Palgrave Macmillan.
- BROCKHAUS, Robert H. (1975): "I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions", *Academy of Management Proceedings*, pp. 433-435.
- BROCKHAUS, Robert H. (1980): "Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: A longitudinal study", *Academy of Management Proceedings*, pp. 368-372.
- BROWN, Shona L. y Kathleen M. EISENHARDT (1995): "Product development: Past research, present findings, and future directions", *The Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 343–378.
- BROWN, Shona L. y Kathleen M. EISENHARDT (1997): "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 1-34.
- BRÜDERL, Josef y PREISENDÖRFER, Peter (1998): "Network Support and the Success of Newly Founded Businesses", *Small Business Economics*, 10, pp. 213-225.
- BRUNET, Ignasi y ALARCÓN, Amado (2004): "Teorías sobre la figura del emprendedor", *Papers: Revista de Sociología*, 73, pp. 81–103
- BRUTON, Garry D.; AHLSTROM, David y OBLOJ, Krzysztof (2008): "Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), pp. 1–14.
- BRYMAN, Alan (2004): *Social Research Methods* (2ª edición), Oxford: Oxford University Press.

- BUCHELI, Marcelo y WADHWANI, Dan (2014): *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Nueva York: Oxford University Press.
- BUENSTORF, Guido (2007): "Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective", *Small Business Economics*, 28 (4), pp. 323-337.
- BURGELMAN, Robert A. (1983): "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, 8 (1), pp. 61-71.
- BURT, Ronald S. (1982): *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*, Nueva York: Academic Press.
- BURT, Ronald S. (1992a): "The social structure of competition", en NOHRIA, N. y ECCLES, R. G (eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 57-91.
- BURT, Ronald S. (1992b): *Structural Hole*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- BURT, Ronald S. (1997): "A note on social capital and network content", *Social Networks*, 19 (4), pp. 355-373.
- BURT, Ronald S. (2005): *Brokerage and Clousure. An Introduction to Social Capital*, Nueva York: Oxford University Press.
- BUSENITZ, Lowell W., WEST III, G. Page, SHEPHERD, Dean, NELSON, Teresa, CHANDLER, Gaylen N., y ZACHARAKIS, Andrew (2003): "Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions", *Journal of Management*, 29, pp. 285-308.
- BYGRAVE, William y MINNITI, Maria (2000): "The social dynamics of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (3), pp. 25-36.
- CABANA, Francesc (ed.) (2006): *Cien empresarios catalanes*, Madrid: LID.
- CALDERÓN MONGE, María Esther (1999): "La franquicia como canal de distribución. Un enfoque desde la teoría contractual". *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio de 1999, Vol. 1, pp. 365-374.
- CAMPBELL, James I. (2001): *The rise of global delivery services*. Washington, D.C.: JCampbell Press.
- CANTILLON, Richard (1755/1999): *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres: MacMillan.
- CARRERAS, Albert (1984): "La producción industrial española, 1842-1981: construcción de un índice anual", *Revista de Historia Económica*, II, No.1, pp. 127-157.
- CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (2004): *Historia Económica de la España Contemporánea*, Barcelona, Crítica.

- CARUANA, Albert; MORRIS, Michael H. y VELLA, Anthony J. (1998): “The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms”, *Journal of Small Business Management*, 36 (1), pp. 16-29.
- CASSIS, Youssef y MINOGLU, Ioanna P. (2005a). “Entrepreneurship in theory and history: State of the art and new perspectives”, en CASSIS, Y. y MINOGLU, I. P. (Eds.), *Entrepreneurship in Theory and History*, Nueva York: Palgrave Macmillan, 3-21.
- CASSIS, Youssef y MINOGLU, Ioanna P. (eds.) (2005b): *Entrepreneurship in Theory and History*, Nueva York: Palgrave.
- CASSON, Mark (1982): *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson & Company.
- CASSON, Mark (1986): “General Theories of the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History,” en HERTNER, Peter y JONES, Geoffrey (eds.), *Multinationals: Theory and History*, Aldershot (UK) y Brookfield, VT: Gower.
- CASSON, Mark (1991): *The Economics of Business Culture*, Oxford: Clarendon Press.
- CASSON, Mark (1993): “Cultural Determinants of Economic Performance”, *Journal of Comparative Economics*, 17, pp. 418–442.
- CASSON, Mark (1995): *Entrepreneurship and Business Culture. Studies in the Economics of Trust*, vol. 1, Aldershot, UK: Edward Elgar.
- CASSON, Mark (1999): “The economics of the family firm”, *Scandinavian Economic History Review*, 47(1): pp. 10–23.
- CASSON, Mark (2003): *The Entrepreneur: An Economic Theory*. 2ª ed, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- CASSON, Mark y GODLEY, Andrew (2005): “Entrepreneurship and historical explanation”, en CASSIS, Y. y MINOGLU, I. (eds.), *Entrepreneurship in theory and history*. Nueva York: Palgrave, pp. 25-60.
- CASSON, Mark y WADESON, Nigel (2007): “The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur”, *Small Business Economics*, 28 (4). pp. 285-300.
- CASSON, Mark y DELLA GIUSTA, Marina (2007): “Entrepreneurship and social capital: analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective”, *International Small Business Journal*, 25 (3). pp. 220-244.
- CASTELLS, Manuel (2002): *The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I: The Rise of the Network Society* (2ª Edición), Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- CATALÁN, Jordi (1993): “Economía e industria: la ruptura de posguerra en perspectiva comparada”, *Revista de Historia Industrial*, n. 4, pp. 111-143.
- CATALÁN, Jordi (1995): *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel.
- CHANDLER, Alfred D. Jr (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

- CHANDLER, Alfred D. Jr (1977): *The Visible Hand*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CHANDLER, Alfred D. Jr (1984): "Comparative business history", en COLEMAN, D. C. y MATTHIAS, P. (eds.), *Enterprise and History: Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 3-26.
- CHANDLER, Alfred D. Jr (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CHELL, Elizabeth y BAINES, Susan (2000): "Networking, Entrepreneurship and Micro-business Behaviour", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (2), pp. 195-215.
- CHEN, Chao C.; GREENE, Patricia Gene y CRICK, Ann (1998): "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of business venturing*, 13 (4), pp. 295-316.
- CHETTY, Sylvie (1996): "The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms", *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-85.
- CHILD, John (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6, pp.1-22.
- CHOI, Young R. y SHEPHERD, Dean A. (2004): "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities", *Journal of Management*, 30 (3), pp. 377-395.
- CHOI, Young R.; LEVESQUE, Moren y SHEPHERD, Dean A. (2008): "When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation", *Journal of Business Venturing*, 23, pp. 333-335.
- CLARK, John; GOOD, Barbara y SIMMONDS, Paul (2008): "Innovation in the Public and Third Sectors", NESTA Innovation Index Working Paper.
- CLARKE, Jean (2011): "Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances", *Journal of Management Studies*, 48 (6), pp. 1365-1391.
- CLEGG, Stewart (1989): *Frameworks of power*, Londres: Sage.
- COCHRAN, Thomas (1950): "Entrepreneurial Behavior and Motivation", *Explorations in Entrepreneurial History*, 2, pp. 304-307.
- COCHRAN, Thomas (1960): "Cultural Factors in Economic Growth", *Journal of Economic History*, 20, pp. 515-530.
- COGLISTER, Claudia C. y BRIGHAM, Keith H. (2004): "The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learnt", *Leadership Quarterly*, 15 (6), pp. 771-99.
- COHEN, Wesley M. y LEVIN, Richard C. (1989): "Empirical studies of innovation and market structure", en Schmalensee, R. C. y Willig, R. (eds.), *Handbook of Industrial Organization* Vol. II, Amsterdam: Elsevier Science Publishers, B.V.
- COHEN, Wesley M. y LEVINTHAL, Daniel A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-52.

- COLE, Arthur H. (1959): *Business Enterprise in Its Social Setting*, Cambridge: Harvard University Press.
- COLE, Arthur H. (1968): “Economic History in the United States: Formative Years of a Discipline”, *Journal of Economic History*, 28, pp. 556-589.
- COLEMAN, Donald C. y MACLEOD, Christine (1986): “Attitudes to New Techniques: British Businessmen, 1800-1950”, *The Economic History Review*, 39, 4, pp. 588-611.
- COLEMAN, James S. (1988): “Social capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, Supplement, pp. 95-120.
- COLEMAN, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- COLLI, Andrea (2011): “Business History and Family Business Studies: From Neglect to Cooperation”, *Journal of Family Business Management*, 1 (1), pp. 14-25.
- COLLI, Andrea (2012): “Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History”, *Family Business Review*, 25 (4), pp. 1-15.
- COLLI, Andrea y ROSE, Mary B. (1999): “Families and firms: The culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries”, *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), pp. 24-47.
- COLLI, Andrea y ROSE, Mary B. (2008): “Family Business”, en JONES, Geoffrey y ZEITLIN, Jonathan (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, pp. 194-218.
- COLLI, Andrea; FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y ROSE, Mary B. (2003): “National Determinants of Family Firms Development: Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries”, *Enterprise and Society*, 4 (1), pp. 28-64.
- COLLI, Andrea; HOWORTH, Carole y ROSE, Mary B. (2013): “Long-term perspectives on family business”, *Business History*, 55 (6), pp. 841-854.
- COLLINS, Bruce y ROBBINS, Keith (eds.) (1990): *British Culture and Economic Decline*, Nueva York: St Martin's Press.
- COLLIS, Orvins y MOORE, David G. (1970): *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, Nueva York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- COLPAN, Asli M. y HIKINO, Takashi (2010): “Foundations of Business Groups: Towards an Integrated”, en COLPAN, A.; HIKINO, T. y LINCOLN, J. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford: Oxford University Press, pp. 15-66.
- COMPANYS, Yosem E. y MCMULLEN, Jeffery S. (2007): “Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities”, *Small Business Economics*, 28 (4), pp. 301-322.
- CONSIDINE, Mark y LEWIS, Jenny M. (2007): “Innovation and Innovators Inside Government: From Institutions to Networks”, *Governance*, 20 (4), pp. 581-607.
- COOLEY, Charles H. (1956): *Human Nature and the Social Order*, Glencoe, IL: Free Press.

- COOPER, Arnold C. (2003): "Entrepreneurship: The Past, the Present, and the Future". En ACS, Zoltan y AUDRETSCH, David (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- COOPER, Arnold C., GIMENO-GASCON, F. Javier y WOO, Carolyn Y. (1994): "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 9 (5), pp. 371-395.
- COPE, Jason (2005): "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), pp. 373-397.
- CORNWALL, Jeffrey R. y PERLMAN, Baron (1990): *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, IL: Irwin.
- COVIELLO, Nicole E. (2005): "Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8 (1), pp. 39-60.
- COVIN, Jeffrey G. y SLEVIN, Dennis P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- COVIN, Jeffrey G. y SLEVIN, Dennis P. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16 (1), pp. 7-25.
- CUERVO, Álvaro (2005): "La oferta de capacidades empresariales. El determinante geográfico", Actas del 9º Congreso de Economía de Castilla y León. Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Hacienda.
- CUERVO, Álvaro y MAROTO, Juan Antonio (1983): "Análisis económico-financiero comparativo entre grandes empresas industriales públicas y privadas. Años 1979-80 y 1980-81", en *Economía Industrial*, 231, pp. 73-86.
- CUERVO, Álvaro; RIBEIRO, Domingo y ROIG, Salvador (2006): *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*, Valencia: Fundación Bancaja.
- CUFF, Robert D. (2002): "Notes for a Panel on Entrepreneurship in Business History", *Business History Review*, 76, 1, pp. 123-132.
- CULLEN, Ronald B. y CUSHMAN, Donald P. (2000): *Transitions to Competitive Government: Speed, Consensus, and Performance*, Albany, NY: State University of New York Press.
- CURRAN, James; JARVIS, Robin; BLACKBURN, Robert A. y BACK, Sharon (1995): "Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings", *International Small Business Journal*, 11 (2), pp. 13-25.
- CURRIE, Graeme; HUMPHREYS, Mike; UCBASARAN, Deniz y MCMANUS, Steve (2008): "Entrepreneurial leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility", *Public Administration*, 86 (4), pp. 987-1008.
- D'AVENI, Richard A. (1994): *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Nueva York: The Free Press.
- DAVIDSSON, Per y HONIG, Benson (2003): "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301-331.



DAVIS, Lance E. y NORTH, Douglass C. (1971): *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge: University Press.

DE CAROLIS, Donna M. y SAPARITO, Patrick (2006): “Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), pp. 41–56.

DE KONING, Alice J. (1999): *Conceptualizing Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process*, Estocolmo: Centre for Advanced Studies in Leadership.

DE KONING, Alice J. (2003): “Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective”, en KATZ, J. A. y SHEPHERD, Dean A. (eds), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 6)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 265-31.

DE LA TORRE, Joseba y GARCÍA-ZÚÑIGA, Mario (2013): “Instituciones y «empresarialidad» en el norte de España, 1885-2010”, *Revista de Historia Industrial*, 51, pp. 141–171

DEAN, Carol C. (1993): *Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States Firms*, Tesis Doctoral inédita, University of North Texas.

DELANCEY, Mark D.; MBUH, Rebeca N. y Delancey, Mark W. (2010): *Historical Dictionary of Cameroon*, African Historical Dictionaries Series, 4th ed. Lanham, MD: Scarecrow Press

DENNIS, William (2011): *Parcel and small package delivery industry*, North Charleston, SC: CreateSpace.

DENOBLE, Alex; JUNG, Dong y EHRLICH, Sanford B. (1999): “Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure y its relationship to entrepreneurship”, en REYNOLDS, Paul D.; BYGRAVE, William D.; MANIGART, Sophie; MASON, Collin M.; MEYER, G. Dale; SAPIENZA, Harry J. y SHAVER, Kelly G. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 73–87.

DEWENTER, Kathryn L. y MALATESTA, Paul H. (2001): “State-Owned and Privately Owned Firms: An Empirical Analysis of Profitability, Leverage, and Labor Intensity”, *American Economic Review*, 91(1), pp. 320-334.

DÍAZ MORLÁN, Pablo (2002): *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*, Madrid: Marcial Press.

DÍAZ MORLÁN, Pablo (2007): “Teoría e historia empresarial: un estado de la cuestión”. En BASAVE, J. y Hernández, M. (eds.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México: Plaza y Valdés.

DÍAZ MORLÁN, Pablo (2009): *Capitalistas y empresarios. El mercado de la función empresarial*, Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

DIMOV, Dimo (2011): “Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): pp. 57-8

- DIXON, Frank H. (1905): "Publicity for Express Companies", *The Atlantic Monthly*, 96 (1), pp. 1-8.
- DOBBIN, Frank y DOWD, Timothy J. (1997): "How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts", *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp. 501-529.
- DODD, Sarah D. y ANDERSON, Alistair (2007): "Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur", *International Small Business Journal*, 25(4), pp. 341-360.
- DOSI, Giovanni (1982): "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change", *Research Policy*, 11 (3), pp. 147-162.
- DOSI, Giovanni (1984): *Technical Change and Industrial transformation. The Theory and an Application to the Semiconductor Industry*, Londres: McMillan.
- DOSI, Giovanni (1988): "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, XXVI, pp. 1120-1171.
- DOSI, Giovanni (1991): "Una Reconsideración de las Condiciones y los Modelos del Desarrollo. Una Perspectiva Evolucionista de la Innovación, el Comercio y el Crecimiento", *Pensamiento Iberoamericano, Revista de Economía Política*, 20, pp. 167-191.
- DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher; NELSON, Richard; SILVERBERG, Gerald y SOETE, Luc (1988): *Technical Change and Economic Theory*, Londres: Printer Publisher.
- DOSI, Giovanni; PAVITT, Keith y SOETE, Luc (1990): *The Economics of Technical Change and International Trade*, Londres: Harvester Whearshaf.
- DRUCKER, Peter F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Nueva York: Harper & Row.
- D'SOUZA, Juliet y MEGGINSON, William (1999): "The Financial and Operating Performance of Privatized Firms during the 1990s", *The Journal of Finance*, 54 (4), pp. 1397-1438.
- D'SOUZA, Juliet; MEGGINSONB, William y NASHC, Robert (2005): "Effect of institutional and firm-specific characteristics on post-privatization performance: Evidence from developed countries", *Journal of Corporate Finance*, 11 (5), pp. 747-766.
- DUNCAN, Robert B. (1972): "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 313-327.
- ECKHARDT, Jon y SHANE, Scott (2003): "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, 29 (3), pp. 333-349.
- EHRlich, Isaac; GALLAIS-HAMONNO, Georges; LIU, Zhiqiang y LUTTER, Randall (1994): "Productivity growth and firm ownership: an analytical and empirical investigation", *Journal of Political Economy*, 102 (5), pp. 1006-1038.
- EISENHARDT, Kathleen (1989): "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

- EISENHARDT, Kathleen y GRAEBNER, Melissa E. (2007): "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 25-32.
- EKEH, Peter P. (1974): *Social Exchange Theory: The Two Traditions*, Cambridge: Harvard University Press.
- ELFRING, Tom y HULSINK, Willem (2003): "Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms", *Small Business Economics*, 21 (4), 409-422.
- ELFRING, Tom y HULSINK, Willem (2007): "Networking by entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations", *Organization Studies*, 28 (12), pp. 1849-1872.
- ESCRIBANO, Álvaro; GONZÁLEZ, Patricia y LASHERAS, Julio. (2003): "Regulación y análisis económico del servicio postal en España", *Información Comercial Española*, 808, pp. 161-188.
- FARNHAM, David and HORTON, Sylvia (1996): *People Management in the Public Services*, London: Macmillan.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2004): *Un siglo y medio de trefilería en España. Moreda (1879-2004) y Rivière (1854-2004)*, Barcelona: Moreda Rivière Trefilerías S.A. (MRTSA) y Trivium.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2009): "Uncovering the Bottom of the Iceberg. Family Firms and Innovation in the History of Spanish Metal Manufacturing", en FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; ROSE, Mary B., (eds), *Innovation and Networks in Entrepreneurship in Europe*, Oxford: Routledge, pp. 81-98.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2014): "Presentación", en FERNÁNDEZ, P. (coord.), *La profesionalización de las empresas familiares*, Madrid: LID, pp. 15-17.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y COLLI, Andrea (eds.) (2013): *The Endurance of Family Businesses: a Global Overview*, Cambridge: Cambridge University Press.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y PUIG, Nuria (2013): "The Emergence of Family Business Studies: a Historical Approach to Pioneering Centers, Scholars, and Ideas", en FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y COLLI, Andrea (eds), *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 13-33.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y ROSE, Mary B. (Eds.) (2009): *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe*, Nueva York: Routledge-Fundación BBVA.
- FERREIRA, Joao (2002): "Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective", International Council for Small Business. 47<sup>th</sup> World Conference. San Juan, Puerto Rico.
- FIET, James O. (2001): "The pedagogical side of entrepreneurship theory", *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 101-117.
- FISCH, Jill (2005): "How Do Corporations Play Politics? The FedEx Story", *Faculty Scholarship*, Paper 1041, [http://scholarship.law.upenn.edu/faculty\\_scholarship/1041](http://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/1041)
- FLIGSTEIN, Neil (1996): "Markets as Politics: A Political Cultural Approach to Market Institutions", *American Sociological Review*, 61, pp. 656-73.

- FOGEL, Robert W. (1972): *Los ferrocarriles y el crecimiento económico de Estados Unidos*, Madrid: Tecnos.
- FOREMAN-PECK, James (2006): “Measuring Historical Entrepreneurship,” en CASSIS, Youssef y MINOGLU, Ioanna (eds.), *Entrepreneurship in Theory and History*, Nueva York: Palgrave MacMillan.
- FRADKIN, Philip L. (2001): *Stagecoach: Wells Fargo and the American West*. Nueva York: Free Press/Simon & Schuster.
- FRAZER, James G. (1919): *Folklore in the Old Testament*, Vol. 2, Londres: Macmillan.
- FREEMAN, Christopher; CLARK, John y SOETE, Luc (1985): *Desempleo e innovación tecnológica. Un estudio de las ondas largas y el desarrollo económico*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- GALLAMORE, Robert E. y MEYER, John R. (2014): *American Railroads. Decline and Renaissance in the Twentieth Century*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- GALVARRIATO, Juan Antonio (1920): *El Correo y la Telecomunicación en España*. Madrid: Imprenta de Espinosa
- GARCÍA DELGADO, José Luis (1994): “La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo”, en NADAL, Jordi; CARRERAS, Albert y SUDRIÀ, Carles (comps.), *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA RUIZ, José Luis (2010): “El mayor empresario privado en la historia del sector automovilístico español”, *Entelequia*, 12, pp. 295-308.
- GARCÍA RUIZ, José Luis y LAGUNA ROLDÁN, Constanza (1999): *Cervezas Mahou, 1890-1998. Un siglo de tradición e innovación*, Madrid: LID.
- GARCÍA RUIZ, José Luis y SANTOS REDONDO, Manuel (2001): *¿Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid: Síntesis y Fundación Eduardo Barreiros.
- GARCÍA RUIZ, José Luis, y TONINELLI, Pier A. (eds.) (2010). *The Determinants of Entrepreneurship: Leadership, Culture and Institutions*, Londres: Pickering and Chatto.
- GARTNER, William B. (1985). “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- GARTNER, William B. (1988). “Who is an entrepreneur? is the wrong question”, *American journal of small business*, 12, 4, pp. 11-32.
- GARTNER, William B. y CARTER, Nancy M. (2003): “Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes”, en Acs, Z.J. y Audretsch, D. B. (eds.), *Handbook of entrepreneurship research*, Dordrecht, NL: Kluwer.
- GARUD, Raghu y NAYYAR, Praveen R. (1994): “Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer”, *Strategic Management Journal*, 15 (5), pp. 365-385.

- GEDAJLOVIC, Eric; HONIG, Benson; MOORE, Curt B.; PAYNE, G. Tyge y WRIGHT, Mark (2013): "Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37 (3): pp. 455-478.
- GEPHART, Robert P. (2004): "Qualitative Research and the Academy of Management Journal", *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 454-462.
- GERSCHENKRON, Alexander (1962): *Economic Backwardness in Historical Perspective. A Book of Essays*, Cambridge: Harvard University Press.
- GERSCHENKRON, Alexander (1966): *Bread and democracy in Germany*, Nueva York: H. Fertig.
- GICK, Wolfgang (2002): "Schumpeter's and Kirzner's Entrepreneur Reconsidered: Corporate Entrepreneurship, Subjectivism and the Need for a Theory of the Firm," en FOSS, Nicolai. J. y KLEIN, Peter G. (Eds.) *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspectives on Economic Organization*, Cheltenham: Edward Elgar, pp.87-101.
- GIL, Águeda y SAN ROMÁN, Elena (2011): "David y Goliat. La industria cerillera española en perspectiva internacional (1892-1956)", *Revista de Historia Industrial*, 48, pp. 51-80.
- GIL, Águeda y SAN ROMÁN, Elena (2013): "Innovating in a hurry. Technological change, business response and innovation in express transport services", 18th Annual Congress of the European Business History Association. Uppsala, Suecia, 22-24 Agosto 2013.
- GIL, Águeda; ZOZIMO, Ricardo; SAN ROMÁN, Elena y JACK, Sarah (2015a): "The creation of an organization through a strong tie network: the case of SEUR", Workshop "Historical Approaches to Entrepreneurship Theory & Research", Business History Conference/European Business History Association, June 24, 2015, Miami, USA.
- GIL, Águeda; ZOZIMO, Ricardo; SAN ROMÁN, Elena y JACK, Sarah (2015b): "The creation of an organization through a strong tie network: the case of SEUR", 75th Annual Meeting of the Academy of Management, August 7-11, 2015, Vancouver, Canada.
- GIMENO, Javier; FOLTA, Timothy; COOPER, Arnold C. y WOO, Carolyn Y. (1997): "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 750-783.
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1998): "Los obstáculos físicos al desarrollo de la industria española en el siglo XIX", en GÓMEZ MENDOZA, Antonio y PAREJO, Antonio (eds.), *De Economía e Historia. Estudios en homenaje a José Antonio Muñoz Rojas*, Málaga, Junta de Andalucía y Unicaja, pp. 11-31
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio y SAN ROMÁN LÓPEZ, Elena (2005): "Transportes y comunicaciones", en CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (Coords.), *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX-XX*, Bilbao: Fundación BBVA.
- GONZÁLEZ-PÁRAMO, José Manuel (1995): "Privatización y eficiencia: ¿es irrelevante la titularidad?", *Economistas*, 63, pp. 32-43

- GRAHAM, Margaret B. W. y SCHULDINER, Alec T. (2001): *Corning and the Craft of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- GRANDI, Alessssandro y GRIMALDI, Rosa (2003): "Exploring the networking characteristics of new venture founding teams", *Small Business Economics*, 21(4), pp. 329-341.
- GRANOVETTER, Mark (1973): "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, Mark (1992): "Economic Institutions as Social Constructions. A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, 35, pp. 3-11.
- GRANOVETTER, Mark (1995): "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, 4(1), pp. 93-130.
- GRANOVETTER, Mark y SWEDBERG, Richard (1992): *The Sociology of Economic Life*, Boulder, Colorado: Westview Press.
- GRANT, Robert M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- GREVE, Arent (1995): "Networks and entrepreneurship: An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process", *Scandinavian Journal of Management*, 11 (1), pp. 1-24.
- GREVE, Arent y SALAFF, Janet W. (2003): "Social Networks and Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1): pp. 1-22.
- GROSS, Neal; MASON, Ward y MCEACHERN, Alexander (1958): *Explorations in Role Analysis: Studies of the School Superintendency Role*, Nueva York: Wiley.
- GUIANI, Gianpaolo; MANNI, Emanuele; QUARANTA, Antonella y TRIKI, Chafi (2008): "Anticipatory algorithms for same-day courier dispatching", *Transportation Research*, Part E, 45, pp. 96-106.
- GUPTA, Vipin; MACMILLAN, Ian C. y SURIE, Gita (2004): "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, 19 (2), pp. 241-260.
- GUTH, William y GINSBERG, Ari (1990): "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 5-15
- HAGEN, Everett E. (1962): *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- HALLSWORTH, Alan y TAYLOR, Michael (1999): "The transport sector and protected postal services: regulating the activities of Purolator Courier Services in Canada", *Transport Policy*, 6, pp. 159-168.
- HAMILTON, Eleanor (2011): "Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (1), pp.8-26.

- HANNAH, Leslie (1984): "Entrepreneurs and the Social Sciences", *Economica*, 51, pp. 219-34.
- HANNAN, Michael T. y FREEMAN, John (1984): "Structural inertia and organizational change", *American sociological review*, 49 (2), pp. 149-164.
- HANNAN, Michael T. y FREEMAN, John (1987): "The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836–1985", *American Journal of Sociology*, 92, pp. 910–943.
- HANSEN, Morten T. (2000): "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies", *Organization Science*, 13, pp. 232-248.
- HARLAND, Christine M. (1995): "Networks and globalisation – a review of research", EPSRC Final Report. Grant No. GRK53178.
- HATCH, Alden (1950): *American Express. A century of service*, Nueva York: Doubleday.
- HAUGHTON, Michael A. (2006): "The contribution of advanced package arrival information to efficient ground deliveries by international couriers", *Transportation Research*, Part E 44, pp. 66–83.
- HEBERT, Robert y LINK, Albert (1988): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, 2d ed, Nueva York: Praeger.
- HERNÁNDEZ-DECOS, Pablo; ARGIMÓN, Isabel y GONZÁLEZ-PÁRAMO, José Manuel (2004): "Does public ownership affect business performance? Empirical evidence with panel data from the Spanish manufacturing sector", *Servicio de Estudios del Banco de España* (Documento de Trabajo 19).
- HILLS, Gerald E.; LUMPKIN, G.T. y SINGH, Robert P. (1997): "Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 203 – 218.
- HIRSCHMEIER, Johannes (1964). *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*, Cambridge: Harvard University Press.
- HITE, Julie M. (2003): "Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms", *Strategic Organization*, 1 (1), pp. 9–49.
- HITE, Julie M. (2005): "Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), pp. 113–144.
- HITE, Julie M. y HESTERLY, William S. (2001): "The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm", *Strategic Management Journal*, 22 (3), pp. 275–286.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; CAMP, S. Michael y SEXTON, Donald L. (2001): "Guest Editors' Introduction to the Special Issue, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 479-491.

HOANG, Ha y ANTONCIC, Bostjan (2003): “Network-based research in entrepreneurship. A critical review”, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 165 – 187.

HOCHER, Arthur y GANROSE, Cherlyn S (1985): “Sources of motivation to choose employee ownership as an alternative to job loss”, *Academy of Management Journal*, 28, pp. 860-875.

HODGSON, Geoffrey (2001): *How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science*, Londres: Routledge.

HOMANS, George C. (1961): *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.

HONIG, Benson (1996): “Education and self-employment in Jamaica”, *Comparative Education Review*, 40 (2), pp. 177-193.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F., y ZAHRA, Shaker A. (2002): “Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale”, *Journal of Business Venturing*, 17(3), pp. 253-273.

HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, Douglas W; KURATKO, Donald F. y MONTAGNO, Ray V. (1993): “An interactive model of the corporate entrepreneurship process”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), pp. 29–37.

HOUNSHELL, David A. y SMITH, John Kenly (1988): *Science and Corporate Strategy at Du Pont, 1902-1980*, Cambridge: Cambridge University Press.

HOUSTON, David J. (2000): “Public Service Motivation: A Multivariate Test”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), pp. 713 – 27.

HSIEH, Chihmao; NICKERSON, Jack A. y ZENGER, Todd R. (2007): “Opportunity Discovery, Problem Solving and a Theory of the Entrepreneurial Firm”, *Journal of Management Studies*, 44 (7), pp. 1255-1277.

HUGHES, Jonathan R. T. (1983): “Arthur Cole and Entrepreneurial History”, *Business and Economic History*, 12, pp. 133-44.

IBARRA, Herminia (1993): “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *Academy of Management Review*, 18(1), pp. 56–87.

JACK, Sarah L. (2005): “The role, use and activation of strong and weak ties: a qualitative analysis”, *Journal of Management Studies*, 42 (6), pp. 1233-1260.

JACK, Sarah L. (2010): “Approaches to studying networks: implications and outcomes”, *Journal of Business Venturing*, 25 (1), pp. 120-137.

JACK, Sarah L. y ANDERSON, Alistair R (2002): “The effects of embeddedness on the entrepreneurial process”, *Journal of Business Venturing*, 17 (5), pp. 467-487.

JACK, Sarah L. y ROSE, Mary B. (2010): “The historical roots of socio network theory in entrepreneurship research”, en LANDSTROM, Hans y LOHRKE, Franz (eds.), *The historical roots of socio network theory in entrepreneurship research*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 256-286.



- JACK, Sarah L.; ANDERSON, Alistair R. y DRAKOPOLOU DODD, Sarah (2008): "Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective", *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (2), pp. 125-159.
- JACK, Sarah L.; DRAKOPOULOU DODD, Sarah y ANDERSON, Alistair (2008): "Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective", *Entrepreneurship & Regional Development*, 20 (2), pp. 125-159.
- JACKSON, W. Turrentine (1982): *Wells Fargo in Colorado Territory* (Colorado Historical Society Monograph Series, No. 1), Denver, CO: Colorado Historical Society.
- JENKS, Leland H. (1944): "Railroads as an economic force in American development". *Journal of Economic History*, 4, pp. 18-20.
- JENKS, Leland H. (1949): "Role structure of entrepreneurial personality", en *Change and the Entrepreneur*, Research Center in Entrepreneurial History, Cambridge: Harvard University Press, pp. 108-152.
- JENNINGS, Daniel F. (1994): *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*, Ohio: South Western Publishing.
- JENNINGS, Daniel F. y Young, Dean M. (1990): "An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), pp. 6-20.
- JENSEN, Susan M. y LUTHANS, Fred (2006): "Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes", *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (8), pp. 646-666.
- JOHANNISSON, Bengt (2000): "Networking and Entrepreneurial Growth", en SEXTON, D y LANDSTRÖM, H (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell, pp. 368-386.
- JONES, Gareth R. y BUTLER, John E. (1992): "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective", *Journal of Management*, 18, pp. 733-749.
- JONES, Geoffrey y KHANNA, Tarun (2006): "Bridging history (back) into international business", *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 453-68.
- JONES, Geoffrey y WADHWANI, R. Daniel (2006): "Schumpeter's Plea: Rediscovering History and Relevance in the Study of Entrepreneurship". HBS Working Paper.
- JONES, Geoffrey y WADHWANI, R. Daniel (2007): *Entrepreneurship and Global Capitalism*, Cheltenham, UK y Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- JONES, Geoffrey y WADHWANI, R. Daniel (2008): "Entrepreneurship", en JONES, Geoffrey y Zeitlin, Jonathan (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, pp. 501-528.
- JONES, Geoffrey y ZEITLIN, Jonathan (2008): "Introduction", en JONES, Geoffrey y Zeitlin, Jonathan (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-6.

- KADUSHIN, Charles (1968): "Power, influence and social circles: a new methodology for studying opinion makers", *American Sociological Review*, 33, pp. 685-699.
- KAHLER, Miles, (ed) (2009): *Networked politics: agency, power and governance*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- KALANTARIDIS, Christos (2004): "Internationalization, Strategic Behavior and the Small Firm: A Comparative Investigation", *Journal of Small Business Management*, 42, 3, p. 245-262.
- KANTER, Rosabeth M. (1983): *The Change Masters*, Nueva York: Simon & Schuster.
- KAO, John J. (1989): *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert (1966): *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York: Wiley.
- KAY, John A. y THOMPSON, David J. (1986): "Privatisation: a Policy in Search of Rationale", *The Economic Journal*, 96, pp. 18-32.
- KEARNEY, Claudine; HISRIC, Robert y ROCHE, Frank (2007): "Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model", *Journal of Enterprising Culture*, 15 (3), pp. 275-299.
- KEARNEY, Claudine; HISRIC, Robert y ROCHE, Frank (2009): "Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (1), pp. 26-46.
- KEMELGOR, Bruce H. (2002): "A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA", *Entrepreneurship and Regional Development*, 14 (1), pp. 67-87.
- KENZER, Robert C. (1989): "The Black Businessman in the Postwar South: North Carolina, 1865-1880", *Business History Review*, 63 (Spring 1989), pp. 61-87.
- KIHLSTROM, Richard E. y LAFFONT, Jean J. (1979): "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion". *Journal of Political Economy*, 87, pp. 719-748.
- KILBY, Peter (1971): "Hunting the Heffalump?", en KILBY, P. (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, New York: Free Press, pp. 1-40.
- KIM, Phillip H. y ALDRICH, Howard E. (2005): "Social Capital and Entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1 (2), pp. 55-104.
- KING, Nigel (1992): "Modelling the Innovation Process: An Empirical Comparison of Approaches", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, pp. 89-100.
- KIPPING, Matthias y ÜSDIKEN, Behlül (2008): "Business History and Management Studies", en JONES, Geoffrey y Zeitlin, Jonathan (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, pp. 96-119.

KIPPING, Matthias; ÜSDIKEN, Behlül y PUIG, Nuria (2004): "Imitation, tension, and hybridization: multiple 'Americanizations' of management education in Mediterranean Europe", *Journal of Management Inquiry*, 13 (2), pp. 98-108.

KIRZNER, Israel M. (1973): *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.

KIRZNER, Israel M. (1997): "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 60-85.

KNIGHT, Franz H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*, Washington, DC: Beard Books.

KOLVEREID, Lars (1996): "Prediction of employment status choice intentions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21 (1), pp. 47-57.

KOTTER, John P. y HESKETT, James L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, Nueva York: The Free Press.

KRUEGER, Norris F. y BRAZEAL, Deborah V. (1994): "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs", *Entrepreneurship theory & practice*, 18 (3), pp. 91-91.

KRUEGER, Norris F. y CARSRUD, Alan L. (1993): "Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour". *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), pp. 315-330.

KRUEGER, Norris F. y DICKSON, Peter R. (1994): "How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition", *Decision Sciences*, 25(3), pp. 385-400.

KRUEGER, Norris F.; REILLY, Michael D. y CARSRUD, Alan L. (2000): "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 411-432.

KWON, Seok-Woo y ARENIUS, Pia (2010): "Nations of entrepreneurs: A social capital perspective", *Journal of Business Venturing*, 25 (3), pp. 315-330.

LAMOREAUX, Naomi R; RAFF, Daniel M. y TEMIN, Peter (2007): "Against Whig History", *Enterprise and Society*, 5, pp. 376-87.

LANDES, David S. (1949): "French entrepreneurship and industrial growth in the nineteenth century", *Journal of Economic History*, 9, pp. 45-61

LANDES, David S. (1998): *The Wealth and Poverty of Nations*, Nueva York: W.W. Norton.

LANDES, David. S. (1969/2003): *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge, Nueva York: Press Syndicate of the University of Cambridge.

LANDSTRÖM, Hans y BENNER, Mats (2010): "Entrepreneurship research: a history of scholarly migration", en LANDSTRÖM, Hans y LOHRKE, Franz (eds.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 15-445.

LANDSTRÖM, Hans y LOHRKE, Franz (eds.) (2010): *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R. and PATHAK, Seemantini (2006): "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, 31(4): pp. 833-863.
- LANGLOIS, Richard N. (1992): "Transaction-cost economics in real time", *Industrial and Corporate Change*, 1(1), pp. 99-127.
- LANGLOIS, Richard N. y COSGEL, Metin N. (1993): "Frank Knight on risk, uncertainty, and the firm: a new interpretation", *Economic Inquiry*, 31 (3), pp. 456-465.
- LARSON, Andrea (1991): "Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance", *Journal of Business Venturing*, 6(3), pp. 173-188.
- LARSON, Andrea y STARR, Jennifer A. (1993): "A network model of organization formation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), pp. 5-15
- LAZONICK, William (2003): "Understanding Innovative Enterprise: Toward the Integration of Economic Theory and Business History," en AMATORI, Franco y JONES, Geoffrey (eds.), *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 31-61
- LECHNER, Christian y DOWLING, Michael (2003): "Firm networks: External relations as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms", *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, 15 (1), pp. 1-26.
- LECHNER, Christian; DOWLING, Michael y WELPE, Isabell (2006): "Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix", *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp. 514-540.
- LEHMAN, Hartman (1995): "The rise of capitalism: Weber versus Sombart", en LEHMAN, Hartman y ROTH, Guenther (Eds.), *Weber's Protestant ethic. Origins, evidence, contexts*, Cambridge: Cambridge University Press. pp. 195-208.
- LEITCH, Claire M.; MCMULLAN, Christel y HARRISON, Richard T. (2009): "Leadership development in SMEs: an action learning approach", *Action Learning: Research and Practice*, 6 (3), pp. 243-263.
- LEITCH, Claire M.; MCMULLAN, Christel y HARRISON, Richard T. (2012): "The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital", *British Journal of Management*, 24 (3), pp. 347-366.
- LEVI-STRAUSS, Claude (1969): *The Elementary Structures of Kinship*, Boston: Beacon Press.
- LEVY, Jan; SÁNCHEZ, Pablo y RODRÍGUEZ, Miguel Ángel (2002): "Communicating corporate citizenship: MRW and corporate social responsibility", *IESE Publishing*.
- LI, Bingguang; RILEY, Michael W.; LIN, Binshan y QI, Ershi (2006): "A comparison study of customer satisfaction between the UPS and FedEx: an empirical study among university customers", *Industrial Management & Data Systems*, 106 (2), pp.182-199.
- LIAO, Jianwen y WELSCH, Harold (2005): "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications", *Journal of Small Business Management*, 43 (4), pp. 345-362.

LINDEN, Russell M. (1990): *From Vision to Reality: Strategies of Successful Innovators in Government*, Charlottesville, Va.: LEL Enterprises.

LOASBY, Brian J. (2002): "The organizational basis of cognition and the cognitive basis of organization", en AUGIER, M. y MARCH, J. G., *The economics of choice, change and organization, essays in memory of Richard M. Cyert*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 147-167.

LÓPEZ, Santiago y VALDALISO, Jesús M. (1997): "Introducción: hacia una historia económica evolutiva", en LÓPEZ, S., y VALDALISO, J. M. (eds.), *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid: Alianza.

LÓPEZ, Santiago y VALDALISO, Jesús M. (2003): "Empresas, emprendedores y monopolistas en las rupturas industriales de dos fines de siglo", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 17, pp. 17-44.

LOW, Murray B. y MACMILLAN, Ian C. (1988): "Entrepreneurship: Past research and future challenges", *Journal of Management*, 14(2), pp. 139-161.

LUJÁN ALCARAZ, José (2009): "Los transportistas en las fronteras del contrato de trabajo: calificación jurídico-laboral", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, n. 83, pp. 101-123.

LUKE, Belinda; VERREYNNE, Martie-Louise y KEARINS, Kate (2010): "Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions", *Innovation: management, policy & practice*, 12 (2), pp. 138-153.

LUMPKIN, G. Tom y DESS, Gregory G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of management Review*, 21 (1), pp. 135-172.

LUMPKIN, G. Tom y DESS, Gregory G. (1997): "Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation", en REYNOLDS, P.; BYGRAVE, W.; CARTER, N.; DAVIDSSON, P.; GARTNER, W.; MASON, C. y MCDOUGALL, P. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 47-58.

LUMPKIN, G. Tom y DESS, Gregory G. (2001): "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451.

LUTHJE, Christian y FRANKE, Nikolaus (2003): "The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT", *R&D Management*, 33 (2), pp. 135-147.

MALECKI, Edward J. y VELDHOFEN, Marlies E. (1993): "Network activities, Information and Competitiveness in Small Firms", *Geografiska Annaler*, 75 (3), pp. 131-147.

MALINOWSKI, Bronislaw (1922): *Argonauts of the Western Pacific*, Nueva York: Dutton.

MARCOS ESPINOSA, José María (1999): "¿Hay un futuro para los correos?: reflexiones sobre la innovación como elemento para la supervivencia empresarial", *Dirección y Organización*, DYO, 21, pp. 177-187.

- MARSDEN, Peter V. y CAMPBELL, Karen E. (1984): "Measuring tie-strength", *Social Forces*, 63: pp. 482-501.
- MARTÍN FRÍAS, Francisco (2000): *El primer café de la mañana. Reflexiones de un empresario.*, Barcelona: Gestión 2000.
- MARTIN, Stephen y PARKER, David (1997): *The Impact of Privatisation*, Londres: Routledge.
- MARTINELLI, Alberto (1994): "Entrepreneurship and management", en SMELSER, Neil J. y SWEDBERG, Richard (eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press,
- MARTÍNEZ GARCÍA, José A. y MARTÍNEZ CARO, Laura (2009): "La percepción de la calidad en el sector de la mensajería urgente", *Cuadernos de Gestión*, 9 (1), pp. 13-30.
- MARTÍNEZ, Ángel y PÉREZ, Manuela (2002): "Las implicaciones del comercio electrónico para el sector del transporte", *Boletín económico de ICE*, 2748, pp. 21-33.
- MASON, Colin y HARVEY, Charles (2013): "Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes", *Business History*, 55(1), pp. 1-8.
- MAUGHAN, T. (2006): "Beat the clock", *Commercial Motor*, 203 (5183), 48-53.
- MCCLELLAND, David C. (1961): *The achieving society*. New York: The Free Press.
- MCCRAW, Thomas K. (2006): "Schumpeter's Business Cycles as Business History", *Business History Review*, 80, pp. 231-261.
- MCDONALD, David A. (2013): "Las ambigüedad de lo público y la corporatización de las empresas del Estado", en CHÁVEZ, D. y TORRES, S. (eds.), *La Reinención del Estado*, Amsterdam: Transnational Institute, pp. 59-80.
- MCGRATH, Rita G. (2003): "Connecting the study of entrepreneurship and theories of capitalist progress", en ACS, Zoltan J. y Audretsch, David B. (Eds.), *The Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston, Dordrecht y Londres: Kluwer Academic Publishers, pp. 515-531.
- MCMILLAN, John y WOODRUFF, Christopher (2002): "The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies", *Journal of Economic Perspectives*, 16(3): pp. 153-170.
- MCMULLEN, Jeffery S.; PLUMMER, Lawrence A. y ACS, Zoltan J. (2007): "What is an entrepreneurial opportunity?", *Small Business Economics*, 28, pp. 273-283
- MEGGINSON, William L.; NASH, Robert C. y VAN, Matthias (1994): "The financial and operating performance of newly privatized firms: an international empirical analysis", *The Journal of Finance*, 49 (2), pp. 403-452.
- MILLER, Danny (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29 (7), pp. 770-791.
- MINER, John B. (1997): *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Westport, CT: Quorum Books.

- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2002): “Informe del Servicio de Defensa de la Competencia, N. 262, Chronoexpres / Servipack”. Secretaría General de Política Económica y Defensa de la Competencia.
- MIRAVITLES, Luis (2000): *La ruta del éxito. MRW, claves de un modelo de gestión innovador*, Barcelona: Gestión 2000.
- MITCHELL, Brian R. (1975): *European Historical Statistics, 1750-1970*, Nueva York: Columbia University Press.
- MITCHELL, J. Clyde (1969): “Networks, norms and institutions”, en MITCHELL, J. C. (ed.), *Social Networks in Urban Situations*, Manchester: University of Manchester Press, pp. 1-50.
- MOE, Ronald C. (1994): “The ‘reinventing government’ exercise: Misinterpreting the problem, misjudging the consequences”, *Public Administration Review*, 54 (2): pp. 111-123.
- MØNSTED, Mette (1995): “Process and structures of networks: Reflections on methodology”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 7: 193-213
- MOON, Myung J. (1999): “The pursuit of managerial entrepreneurship: does organization matter?”, *Public Administration Review*, 59 (1), pp. 31-43.
- MOORE, John (1992): “British privatization: Taking capitalism to the people”, *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 115-124.
- MORALES, Juan Carlos (2004): *Eficiencia relativa de la empresa pública monopolista y factores determinantes: el caso de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A.*, Trabajo de investigación para el Programa de Doctorado “Creación, Estrategia y Gestión de Empresas”.
- MORALES, Juan Carlos (2007): *Reforma de empresas públicas y su efecto en la eficiencia y eficacia: el caso de los servicios postales en España*, Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- MORAWASKA, Ewa (1996): *Insecure Prosperity: Jews in Small-Town Industrial America, 1880-1940*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- MORIANO, Juan Antonio; PALACÍ, Francisco José.-MORALES, José Francisco (2006): “Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia emprendedora”, *Revista de Psicología Social*, 21(1), pp. 35-50.
- MORRIS, Michael H. y JONES, Foard F. (1999): “Entrepreneurship in established organisations: the case of the public sector”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), pp. 71-91.
- MORRIS, Michael H. y KURATKO, Donald F. (2002): *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*, Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- MULGAN, Geoff y ALBURY, David (2003): *Innovations in the Public Sector*, Londres: Cabinet Office.
- MUNUERA, José L. y RODRÍGUEZ, Ana I. (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

- MURMANN, Johann P. (2003): *Knowledge and Competitive Advantage: the Coevolution of Firms, Technology and National Institutions*, Nueva York: Cambridge.
- NAHAPIET, Janine y GHOSHAL, Sumantra (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of management review*, 23 (2), pp. 242-266.
- NELSON, Richard R. y WINTER, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- NEVIN, David (1974): *The Expressmen*, Nueva York: Time-life Books.
- NEWBERT, Scott L.; TORNİKOSKI, Erno T. y QUIGLEY, Narda R. (2013): "Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations", *Journal of Business Venturing*, 28 (2), pp. 281-298.
- NG, Charles K. y SEABRIGHT, Paul (2001): "Competition, Privatisation and Productive Efficiency: Evidence from the Airline Industry", *The Economic Journal*, 111 (473), pp. 591-619.
- NICHOLAS, Tom (1999): "Wealth-Making in Nineteenth and Early Twentieth Century Britain: Industry v. Commerce and Finance", *Business History*, 41, 1, pp. 16-36.
- NICHOLAS, Tom (2000): "Wealth-Making in Nineteenth and Early Twentieth Century: The Rubinstein Hypothesis Revisited", *Business History*, 42, 2, pp. 155-168.
- NICHOLSON, Nigel (1998): "How hardwired is human behavior?", *Harvard Business Review*, 76 (4), pp. 134-147.
- NIEMANN, Greg (2007): *Big Brown. The untold story of UPS*, San Francisco: Jossey-Bass.
- NONAKA, Ikujiro (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- NORTH, Douglas (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- NORTH, Douglas y WEINGAST, Barry (1989): "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Eighteenth-Century England", *Journal of Economic Performance*, 49, pp. 803-32.
- NUTT, Paul C. (2005): "Comparing public and private sector decision-making practices", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30, pp. 1-30.
- O'SULLIVAN, Mary y GRAHAM, Margaret B. W. (2010): "Moving Forward by Looking Backward: Business History and Management Studies", *Journal of Management Studies*, 47, 5, pp. 775-790.
- OAKESHOTT, Michael (1933): *Experience and its Modes*, Cambridge: Cambridge University Press.
- O'DONNELL, Aodheen; GILMORE, Audrey; CUMMINS, Darryl; CARSON, David (2001): "The network construct in entrepreneurship research: a review and critique", *Management Decision*, 39 (9): 749-760.



- OLEGARIO, Rowena (1999): "The Mysterious People: Jewish Merchants, Transparency and Community in Mid-Nineteenth Century America", *Business History Review*, 73, pp. 161-189.
- OLIN, Jon (2001): "Servicios de transporte urgente/Express ("Courier"): examen de los principales obstáculos que afectan a la industria y consecuencias derivadas". Discurso del Profesor Jon Olin, Director de Asuntos Legales y Regulatorios de DHL Worldwide Express International Americas. San José, Costa Rica, Agosto de 2001.
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted (1992): *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OZGEN, Eren y BARON, Robert A. (2007): "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums", *Journal of Business Venturing*, 22 (2), pp. 174-192.
- PARK, Robert E. (1924): "The concept of social distance", *Journal of Applied Sociology*, 8, pp. 339-344.
- PARK, Yonghwa; CHOI, Jung K. y ZHANG, Anming (2008): "Evaluating competitiveness of air cargo express services", *Transportation Research*, Part E, 45, pp. 321-334.
- PARKER, Simon C. (2011): "Intrapreneurship or entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 26 (1), pp. 19-34.
- PARSON, Mike y ROSE, Mary B. (2010): "Innovation, Entrepreneurship and Networks: A Dance of Two Questions", en FERNANDEZ, P. y ROSE, M. B. (Eds.), *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe*, Nueva York: Routledge.
- PARSONS, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Society*, Nueva York: Free Press.
- PATEIRO, Carlos (2003): "El proceso y el modelo liberalizador del sector postal en la Unión Europea. Referencia al caso de España", *Información Comercial Española*, 808, pp. 141-160.
- PATEIRO, Carlos y PRADO, Javier (2010): "Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea", *Gestión y Política Pública*, XIX (2), pp. 187-237.
- PAVITT, Keith (1984): "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, 13 (6), pp. 343-373.
- PEARCE, John A.; KRAMER, T. Robertson y ROBBINS, D. Keith (1997): "Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates", *Journal of Business Venturing*, 12 (2), pp. 147-160.
- PELED, Alon (2001): "Network, coalition and institution: The politics of technological innovation in the public Sector", *Information, Technology and People*, 14(2), pp. 184-205.
- PERRY, James L. (1996): "Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, pp. 5-22.

- PESTIEAU, P. y H. TULKENS (1993): “Assessing and explaining the performance of public enterprises”, *FinanzArchiv / Public Finance Analysis*, 50, pp. 293-323.
- PFEFFER, Jeffrey (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PHELAN, Steven E.; DALGIC, Tevfik; LI, Dan y SETHI, Deepak (2006): “The Development of entrepreneurial networks: A necessary condition for international new ventures?”, *Strategic management Review*, 0(1), pp. 1-21.
- PINCHOT, Gifford (1985): *Intrapreneuring*, Nueva York: Harper & Row.
- PIORE, Michael J. y SABEL, Charles F. (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Nueva York: Basic Books.
- PLISZKA, Mieczyslaw (2003): “Genesis and development of Courier service market in Poland”, *Bulletin of Geography (Socio-Economic Series)*, 2, pp. 77-83.
- POPP, Andrew y HOLT, Robin (2013): “The presence of entrepreneurial opportunity”, *Business History*, 55 (1), pp. 9-28.
- PORAC, Joseph F. y THOMAS, Howard (1990): “Taxonomic mental models in competitor definition”, *Academy of Management Review*, 15, pp. 224-40.
- PORTES, Alejandro y SENSENBRENNER, Julia (1993): “Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action”, *American Journal of Sociology*, 98(6), pp. 1320-1350.
- POWELL, Walter W. y SMITH-DOERR, Laurel (2010): “Networks and Economic Life”, en SMELSER, N. J. y SWEDBERG, R. (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, 2ª Edición, Princeton: Princeton University Press, pp. 368–402.
- POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W. y SMITH-DOERR, Laure (1996): “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116–145.
- PREMARATNE, S. P. (2001): “Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka”, *Journal of Small Business Management*, 39 (4), pp. 363–371.
- PUIG, Nuria (2003a): *Constructores de la química española. Bayer, Cepsa, Puig, Repsol, Schering y La Seda*, Madrid: LID.
- PUIG, Nuria (2003b): “The Search for Identity. Spanish Perfume in the International Market”, *Business History*, 45 (3), pp. 90-118.
- PUIG, Nuria y TORRES, Eugenio (2008): *Banco Urquijo 1918-2008. Un banco con historia*, Madrid: Turner.
- RAINEY, Hal G.; BACKOFF, Robert W. y LEVINE, Charles H. (1976): “Comparing Public and Private Organizations”, *Public Administration Review*, 36 (2), pp. 233-244.

- RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro V. (2012): “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa”, *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 19, pp. 5-50.
- RANIS, Gustav (1955): “The Community-Centered Entrepreneur in Japanese Development”, *Explorations in Entrepreneurial History*, 7, pp. 80-98.
- RAO, Hayagreeva; MORRILL, Calvin y ZALD, Mayer N. (2000): “Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms”, *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 239-282.
- REAGANS, Ray E. y ZUCKERMAN, Ezra W. (2008): “Why knowledge does not equal power: the network redundancy trade-off”, *Industrial and Corporate Change*, 17 (5), pp. 903-944
- RENZULLI, Linda A. y ALDRICH, Howard (2005): “Who can you turn to? Tie activation within core business discussion networks”, *Social Forces*, 84 (1), pp. 323-341.
- RINDOVA, Violina P. y KOTHA, Suresh (2001): “Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function”, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1263-1280.
- RODAN, Simon y GALUNIC, Charles (2004): “More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness”, *Strategic Management Journal*, 25, pp. 541-556.
- ROSCOE, Philip J.; DISCUA CRUZ, Allan y HOWORTH, Carole (2013): “How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity”, *Business History*, 55 (1), pp. 53-72.
- ROSE, Mary B. (Ed.) (1995): *Family Business*, Aldershot: Edward Elgar.
- ROSE, Mary B. (1999): “Networks, values and business: the evolution of British family firms from the eighteenth to the twentieth century”, *Entreprises et Histoire*, 22, 2, pp. 16-30.
- ROSE, Mary B. (2000): *Firms, Networks and Business Values: The British and American Cotton Industries since 1750*, Cambridge: Cambridge University Press
- ROWLEY, Tim; BEHRENS, Dean y KRACKHARDT, David (2000): “Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 369-386.
- RUEF, Martin y LOUNSBURY, Michael (2007): *The Sociology of Entrepreneurship*, Oxford: Elsevier.
- SADLER, Robert J. (2000): “Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon”, *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), pp. 25-43.
- SAHAL, Devendra (1985): “Technology Guide-Post and Innovation Avenues”, *Research Policy*, 14 (2), pp. 61-82.
- SAN ROMÁN, Elena (2011): *Ildefonso Fierro. La aventura de un emprendedor*, Madrid: Lid.

- SAN ROMÁN, Elena; FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y GIL, Águeda (2014): “As old as history: Family-controlled business groups in transport services: the case of SEUR”, *Business History*, 56 (8), pp. 1201-1222.
- SARASVATHY, Saras D. (2001): “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”, *Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 243-263.
- SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas; VELAMURI, S. Ramakrishna y VENKATARAMAN, Sankaran, (2003): “Three views of entrepreneurial opportunity”, en ACS, Z.J. y AUDRETSCH, D.B. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, New York: Springer, pp. 141–160.
- SARASVATHY, Saras D.; SIMON, Hebert A. y LAVE, Lester. B. (1998): ‘Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers’, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33(2), pp. 207–26
- SASS, Steven (1978): “Entrepreneurial Historians and History: An Essay in Organized Intellect”, Ph.D. diss., Johns Hopkins University.
- SAVAS, Emanuel S. (1987): *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham, NJ: Chatham House.
- SAVIGNANO, Marcelo (2011): *The Multiple Identities of an Employer: A Case Study on DHL*, Munich: Grin Verlag.
- SAWYER, John (1954): “The Social Basis of the American System of Manufacturing”, *Journal of Economic History*, 14, pp. 361-79.
- SAY, Jean Baptiste (1855): *A Treatise on Political Economy*, trans. Clement Biddle, Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co.
- SCHERE, Jean L. (1982): “Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers”, *Proceedings of the Academy of Management*, 42, pp. 404–408.
- SCHOLLHAMMER, Hans (1982): “Internal Corporate Entrepreneurship”, en Kent, C.; Sexton, D. y Vesper, K. (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Clipp, NJ: Prentice Hall.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1928): “The instability of capitalism”, *Economic Journal*, 38, pp. 361-386.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press
- SCHUMPETER, Joseph A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York: Harper and Brothers (Harper Edition 1976).
- SCHUMPETER, Joseph A. (1951/1968): *Ensayos*, Barcelona: Oikos-Tau.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1954): *History of Economic Analysis*, Nueva York: Oxford University Press.

- SCHUMPETER, Joseph A. (1989): "Economic Theory and Entrepreneurial History," reproducción de *Change and the Entrepreneur*. Cambridge: Harvard University Press, 1949, en CLEMENCE, Richard (Ed.), *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, y the Evolution of Capitalism*, New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 253-272
- SCOTT, Michael G. y TWOMEY, Daniel F. (1988): "The long-term supply of entrepreneurs: Students' career aspirations in relation to entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 26(4), pp. 5-13.
- SEGAL, Gerald; BORGIA, Dan y SCHOENFELD, Jerry (2002): "Using social cognitive career theory to predict self-employment goals", *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(2), pp. 47-56.
- SEMRAU, Thorsten y WERNER, Arndt (2013): "How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), pp. 501-525.
- SERRANO SANZ, José María y PARDOS MARTÍNEZ, Eva (2002): "Los años de crecimiento del franquismo (1959-1975)", en COMÍN, Francisco, HERNÁNDEZ, Mauro y LLOPIS, Enrique (eds.): *Historia Económica de España, Siglos X-XX*, Barcelona: Crítica, pp. 369-396.
- SHANE, Scott (2000): "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organizational Science*, 11 (4), pp. 448-469.
- SHANE, Scott (2003): *A General Theory of Entrepreneurship. The individual-opportunity Nexus*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- SHANE, Scott y VENKATARAMAN, Sankaran (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, 25 (1), pp. 217-226.
- SHARMA, Pramodita y CHRISMAN, Sankaran J. (1999): "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), pp. 11-27.
- SHAVER, Kelly G. (1995): "The entrepreneurial personality myth", *Business and Economic Review*, 41, pp. 20-23.
- SIMMEL, Georg (1950): *The Sociology of Georg Simmel*, Glencoe: IL: Free Press.
- SIMSEK, Zeki; LUBATKIN, Michael H. y FLOYD, Steven W. (2003): "Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective", *Journal of Management*, 29 (3), pp. 427-442.
- SINGH, Robert P. (2000): *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*, New York: Garland Publishing.
- SINGH, Robert P.; HILLS, Gerald E. y LUMPKIN, G.Thomas (1999): "Examining the role of self-perceived entrepreneurial alertness in the opportunity recognition process", Presented at the 13th UIC/AMA Symposium on Marketing and Entrepreneurship Interface, Nice, June.

- SLEVIN, Dennis P y COVIN, Jeffrey G. (1990): "Juggling entrepreneurial style and organizational structure – How to get your act together", *Sloan Management Review*, 31 (2), pp. 43-54.
- SLOTTE-KOCK, Susanna y COVIELLO, Nicole (2010): "Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), pp. 31–57.
- SMITH, Delmonize A. y LOHRKE, Franz T. (2008): "Entrepreneurial network development: Trusting in the process", *Journal of Business Research*, 61 (4), pp. 315-322.
- SMITH, Michael S. (2006): *The emergence of Modern Business Enterprise in France, 1800-1930*, Cambridge: Harvard University Press.
- SOUTTARIS, Vangelis; ZERBINATI, Stefania y AL-LAHAM, Andreas (2007): "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration y resources", *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp. 566-591.
- SPENCE, William R. (1994): *Innovation, The Communication of Change in Ideas, Practices and Products*, Londres: Chapman and Hall.
- STALK, George Jr. y HOUT, Thomas M. (1990): *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Nueva York: The Free Press.
- STAM, Wouter; ARZLANIAN, Souren y ELFRING, Tom (2014): "Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators", *Journal of Business Venturing*, 29, pp. 152-173.
- STEVENSON, Howard H. y GUMPERT, David E. (1985): "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 85, pp. 85-94.
- STEVENSON, Howard H. y JARILLO, J. Carlos (1990): "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
- STEVENSON, Howard H.; ROBERTS, Michael J. y GROUSBECK, H. Irving (1989): *Business ventures and the entrepreneur*, Homewood, IL: Richard D Irwin Publishing.
- STEYAERT, Chris y KATZ, Jerome (2004): "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions", *Entrepreneurship and Regional Development*, 16 (3), pp. 179-196.
- STIMSON, A. L. (1878): *History of the Express Companies and the origin of American Railroads*, Nueva York: Baker & Goodwin.
- STOPFORD, John M. y BADEN-FULLER, Charles W. F (1994): "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15 (7), pp. 521–536.
- SUDRIA, Carles (1995): "El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX", *Revista de Economía Aplicada*, 9, pp. 171-176.
- SWEDBERG, Richard (1998): *Max Weber and the idea of economic sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- SWEDBERG, Richard (2000): *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford: Oxford University Press.
- SWIDLER, Ann (1986): “Culture in Action: Symbols and Strategies”, *American Sociological Review*, 51 (2), pp. 273-286.
- SWIEREZ, Paul M. y LYDON, Sharon R. (2002): “Entrepreneurial leadership in high-tech firms: A field study”, *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (7), pp. 380-389.
- TÀPIES, Josep; SAN ROMÁN, Elena y GIL, Águeda (2012): *70 años de entrega. SEUR: 1942-2012*. Madrid: TF Editores.
- TAYLOR, David W. y THORPE, Richard (2004): “Entrepreneurial learning: a process of co-participation”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2), pp.203-211.
- TAYLOR, George R. y NEU, Irene D. (1956): *The American railroad network, 1861-1890*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- TAYLOR, Michael y HALLSWORTH, Alan (2000): “Power relations and market transformation in the transport sector: the example of the courier services industry”, *Journal of Transport Geography*, 8, pp. 237-247.
- TEECE, David J. (1986): “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*, 16 (6), pp. 285-305.
- TEECE, David J. (1998): “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets”, *California Management Review*, 40 (3), pp. 55-79.
- TELLO, Enric y SUDRIÀ, Carles (2010): *El valor geográfico de España (1921)*, Barcelona, Universitat de Barcelona.
- TENNENBAUM, Shelley (1993): *A credit to their community*, Detroit, MI: Wayne State University Press.
- THOMPSON, John L. (1999): “The world of the entrepreneur – a new perspective”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11 (6), pp. 209-24.
- THORPE, Richard; COPE, Jason; RAM, Monder y PEDLER, Mike (2009): “Leadership development in small- and medium-sized enterprises: The case for action learning”, *Action Learning: Research and Practice*, 6 (3), pp. 201-208.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (1998): *Ramón de la Sota*. Madrid: LID.
- TORRES VILLANUEVA, Eugenio (2000) (dir.): *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid: LID Editorial.
- TORTELLA, Gabriel (1994): *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*, Madrid: Alianza.
- TORTELLA, Gabriel (1996): “La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea”, en F. COMÍN y P. MARTÍN ACEÑA (eds.), *La empresa en la Historia de España*, Madrid: Civitas, pp. 49-60.

- TORTELLA, Gabriel (2000): "Prólogo", en TORRES, E. (Dir.), *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid: LID Editorial, pp. 13-17.
- TORTELLA, Gabriel y NÚÑEZ, Clara Eugenia (2011): *El desarrollo de la España Contemporánea. Historia Económica de los siglos XIX y XX*, Madrid, Alianza Editorial.
- TORTELLA, Gabriel y QUIROGA, Gloria (eds.) (2012): *Entrepreneurship and Growth. An International Historical Perspective*, Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- TORTELLA, Gabriel; CARUANA, Leonardo y GARCÍA RUIZ, José Luis (2009): *De mutua a multinacional. Mapfre, 1933-2008*, Madrid: Mapfre.
- TORTELLA, Gabriel; GARCÍA RUIZ, José Luis; ORTIZ-VILLAJOS, José María y QUIROGA, Gloria (con Ignacio MORAL) (2009): *Educación, instituciones y empresa. Los determinantes del espíritu empresarial*, Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes.
- TORTELLA, Gabriel; ORTIZ-VILLAJOS, José María y GARCÍA RUIZ, José Luis (2011): *Historia del Banco Popular. La lucha por la independencia*, Madrid: Marcial Pons.
- TORTELLA, Gabriel; QUIROGA, Gloria y MORAL-ARCE, Ignacio (2011): "¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España contemporánea", *Revista de Historia Económica, Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 29 (1): pp. 123-53.
- TOSI, Henry; ALDAG, Ramon y STOREY, Ronald (1973): "On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale", *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 27-36.
- TUCKER, Irvin B. (2001): *Fundamentos de Economía*, México: Thomson.
- TUSHMAN, Michael L. y ANDERSON, Philip (1986): "Technological Discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), pp. 439-465.
- UHL-BIEN, Mary (2006): "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing", *The Leadership Quarterly*, 17 (6), pp. 654-676.
- UNITED STATES, BUREAU OF THE CENSUS (1960): *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1957*, Washington: US Dept. of Commerce
- UNIVERSAL POSTAL UNION (2002): *Acquisitions, Mergers and Strategic Alliances. Current Trends and Directions in the Parcel, Courier and Postal Industries*. UPU: Research and Development Collection.
- UZZI, Brian (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- UZZI, Brian (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- UZZI, Brian y GILLESPIE, James (2002): "Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance", *Strategic Management Journal*, 23 (7), pp. 595-618.



- UZZI, Brian y LANCASTER, Ryon (2003): "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients", *Management science*, 49 (4), pp. 383-399.
- VALDALISO, Jesús M. (2002). "Rupturas tecnológicas, globalización y cambio empresarial: comparación entre dos finales de siglo", en LARA BERASAIN, J.M( coord.), *En torno a la Navarra del siglo XX*, Navarra: UPN.
- VALDALISO, Jesús M. (2005): "El espíritu emprendedor en España: un análisis histórico", en A. CUERVO y M. A. SASTRE (coords.), *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, pp. 115-148.
- VALDALISO, Jesús M. (2006): *La familia Aznar y sus negocios (1830-1983): Cuatro generaciones de empresarios en la España contemporánea*, Madrid: Marcial Pons.
- VALDALISO, Jesús M. y GARCÍA RUIZ, José L. (2013): "El espíritu empresarial en la historia económica española", *Revista de Historia Industrial*, 51, pp. 15-18.
- VALDALISO, Jesús M. y LÓPEZ, Santiago (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona: Crítica.
- VALLE, Matthew (1999): "Crisis, culture and charisma: the new leader's work in public organizations", *Pubic Personnel Management*, 28 (2), pp. 245-57.
- VAN DE VEN, Andrew H. (1993): "The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 211-230.
- VECCHIO, Robert P. (2003): "Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads", *Human Resource Management Review*, 13 (2), pp. 303-327.
- VECIANA, José M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.
- VECIANA, José M. (2007): "Entrepreneurship as a scientific research programme", en CUERVO, A.; RIBEIRO, D. y ROIG, S. (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective*, Heidelberg: Springer, pp. 23-71.
- VENKATARAMAN, Sankaran (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research", *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3 (1), pp. 119-138.
- VESPER, Karl H. (1984): "Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study", en HORNADAY, J. A.; TARPLEY, F.; TIMMONS, J. A y VESPER, K. H. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 294-326.
- VICKERS, John y YARROW, George K. (1988): *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- VIDA FERNÁNDEZ, Javier (2004): "El proceso de liberalización de los servicios postales en la Unión Europea", *Boletín Económico de ICE*, 2805, pp. 11-26.
- VIDAL, Javier (2005) (dir.): *Cien empresarios valencianos*, Madrid: LID Editorial.
- VIDAL, Juan R. (1989). "Mercado postal español: una dura batalla por la competencia", *El Correo Postal y Telegráfico*, 8, pp. 8-13.

- VIDAL, Juan R. (1990). “Comisión mixta Hacienda-Transportes: alternativas de marco jurídico”, *El Correo Postal y Telegráfico*, 13, pp. 14-19.
- VILLAGRASA, María del Mar (2003): “Tendencias recientes de los servicios postales en España”, *Revista Española de Derecho Administrativo*, 118, pp. 201-227.
- WADHWANI, R. Dan (2010): “Historical reasoning and the development of entrepreneurship theory”, en LANDSTROM, H. y LOHRKE, F. (Eds.) *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 343- 362.
- WADHWANI, R. Dan y JONES, Geoffrey (2014): “Schumpeter’s Plea: Historical Reasoning in Entrepreneurship Theory and Research”, en BUCHELI, M. y WADHWANI, R.D. (eds.) *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford: Oxford University Press, pp. 192-216.
- WALKER, Juliet (1986): “Racism, Slavery, Free Enterprise: Black Entrepreneurship in the United States before the Civil War”, *Business History Review*, 60 (3), pp. 343-382.
- WANG, C.; WONG, P. y LU, Q. (2002): “Tertiary education and entrepreneurial intentions”, en PHAN, P. (Ed.), *Technological entrepreneurship*, Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp. 55–82.
- WEBER, Max (1904/1970): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Londres: Unwin University Books.
- WHITTINGTON, Richard (2008): “Alfred Chandler, founder of strategy: lost tradition and renewed inspiration”, *Business History Review*, 82 (2), pp. 267–77.
- WIATROWSKI, Clause (2007): *Railroads Across North America: An Illustrated History*, Minneapolis, MN: MBI Publishing.
- WIENER, Martin J. (1981): *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850–1980*, Cambridge: Cambridge University Press.
- WIKLUND, Johan (1999): “The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), pp. 37-48.
- WILSON, Fiona; KICKUL, Jill y MARLINO, Deborah (2007): “Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, y Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education”, *Entrepreneurship Theory y Practice*, 31(3), 387-406.
- WITT, Ulrich (1999): “Turning Austrian Economics into an Evolutionary Theory”, en Caldwell, B. J. y Boehm, S. (eds.), *Austrian Economics: Tensions and New Directions*, Boston, MA: Dordrecht and London Kuwe Academic Publishers, pp. 215-36.
- WOOD, Martin (2005): “The Fallacy of Misplaced Leadership”, *Journal of Management Studies*, 42 (6), pp. 1101-1121.
- XIN, Katherine R. y PEARCE, Jone L. (1996): “Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support”, *The Academy of Management Journal*, 39 (6), pp. 1641-1658.

YAKUBOVICH, Valery; GRANOVETTER, Mark y MCGUIRE, Patrick (2005): "Electric Charges: The Social Construction of Rate Systems", *Theory and Society*, 34 (5/6), pp. 579-612.

YAMAMURA, Kozo (1968): "A Re-examination of Entrepreneurship in Meiji Japan", *Economic History Review*, 21, pp. 144-158.

YAMAMURA, Kozo (1978): "Entrepreneurship, Ownership and Management in Japan", en MATHIAS, Peter y POSTAN, Michael M. (Eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.

YANG, Hua; NIE, Yuchao; ZHANG, Hongbin; DI, Zengru y FAN, Ying (2009): "Insight to the express transport network", *Computer Physics Communications*, 180, pp. 1511-1515.

ZAHRRA, Shaker A. (1986): "A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance", *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 71-75

ZAHRRA, Shaker A. (1991): "Predictor and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 6(4), pp. 259-285.

ZAHRRA, Shaker A. (1993a): "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 319-340.

ZAHRRA, Shaker A. (1993b): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (4), pp. 5-21.

ZAHRRA, Shaker A. (1995): "Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts", *Journal of Business Venturing*, 10 (3), pp. 225-247.

ZAHRRA, Shaker A. (1996): "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, 39 (6), pp. 1713-1735.

ZAHRRA, Shaker A. y COVIN, Jeffrey G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10 (1), pp. 43-58.

ZAHRRA, Shaker A. y WRIGHT, Mike (2011): "Entrepreneurship's Next Act", *Academy of Management Perspectives*, 25 (4), pp. 67-83.

ZAHRRA, Shaker A.; JENNINGS, Daniel F., y KURATKO, Donald F. (1999): "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), pp. 45-65

ZERBINATI, Stefania y SOUITARIS, Vangelis (2005): "Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European Local Governments", *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(1), pp. 43-64.

ZHU, Hanzheng (2010): "Logistics system and process in Express Delivery Service Companies", Tesis doctoral, JAMK University of Applied Sciences, 2010.

## **APÉNDICES**



## APÉNDICES DEL CAPÍTULO 3

### APÉNDICE 3.1.

#### PRINCIPALES EMPRESAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL DEL TRANSPORTE URGENTE (2014)

<b>Empresas</b>	<b>Deutsche Post-DHL</b>	<b>UPS</b>	<b>FedEx</b>	<b>TNT</b>	<b>U.S. Postal Service</b>	<b>La Poste</b>	<b>Poste Italiane</b>
<b>Tipo de empresa</b>	Empresa privada (operador postal público privatizado)	Empresa privada	Empresa privada	Empresa privada	Agencia federal independiente	Empresa pública	Empresa pública
<b>Fecha de fundación</b>	1969	1907	1971	1946	1775	1576	1862
<b>Fundadores</b>	Adrian Dalsey, Larry Hillblom, Robert Lynn	James E. Casey	Frederick W. Smith	Ken Thomas	U.S.A. (iniciativa de Benjamin Franklin)	Estado francés	Estado italiano
<b>País de origen</b>	Alemania	USA	USA	Australia	USA	Francia	Italia
<b>Principales actividades</b>	Transporte urgente nacional e internacional, servicios postales, transporte de carga, servicios logísticos.	Transporte urgente nacional e internacional, transporte de carga, servicios logísticos	Transporte urgente nacional e internacional, transporte de carga, servicios logísticos, gestión de documentos	Transporte urgente nacional e internacional, transporte de carga, servicios logísticos	Servicios postales, paquetería y correo urgente, publicidad directa	Servicios postales, paquetería, correo urgente, servicios bancarios, puntos de distribución	Servicios postales, paquetería, correo urgente, servicios bancarios, logística

<b>Empresas</b>	<b>Deutsche Post-DHL</b>	<b>UPS</b>	<b>FedEx</b>	<b>TNT</b>	<b>U.S. Postal Service</b>	<b>La Poste</b>	<b>Poste Italiane</b>
<b>Principales mercados</b>	Europa	América	América	Europa	U.S.A.	Europa	Europa
<b>Posición en el ranking Global Fortune500</b>	110	182	236	-	134	364	336
<b>Empleados</b>	418.946	400.600	245.109	58.292	627.798	276.555	149.703
<b>Ingresos (millones \$)</b>	75.732	55.438	44.287	7.313	67.318	32.936	34.872
<b>Beneficios (millones \$)</b>	2.775	4.372	1.561	-208	-4.977	832	1.334
<b>Activos (millones \$)</b>	48.881	36.212	33.567	4.681	21.641	295.782	184.523

Fuente: Global Fortune 500 (2014)

## APÉNDICE 3.2.

### MOVIMIENTO POSTAL. CORRESPONDENCIA URGENTE Y TOTAL (1915-1990) (MILES DE OBJETOS CIRCULADOS)

Años	Correspondencia urgente ordinaria	Correspondencia urgente certificada	Total urgente	Total correspondencia (servicio interior)	% urgente
1915	n.d.	n.d.	115	474.000	0,02%
1916	n.d.	n.d.	207	471.000	0,04%
1917	218	24	242	488.000	0,05%
1918	132	21	152	505.000	0,03%
1919	131	22	154	556.000	0,03%
1920	423	35	458	489.000	0,09%
1921	517	38	555	460.000	0,12%
1922	439	41	480	466.000	0,10%
1923	429	34	463	493.000	0,09%
1924	455	28	483	463.000	0,10%
1925	505	27	532	483.000	0,11%
1926	558	26	584	498.000	0,12%
1927	353	56	410	771.000	0,05%
1928	341	28	368	588.000	0,06%
1929	816	31	848	603.000	0,14%
1930	923	45	969	594.000	0,16%
1931	1.058	68	1.126	638.000	0,18%
1932	1.110	61	1.171	716.000	0,16%
1933	1.109	94	1.203	717.000	0,17%
1934	1.190	81	1.271	678.000	0,19%
1935	1.866	131	1.998	770.000	0,26%
1936	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1937	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1938	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1939	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1940	2.016	166	2.181	532.000	0,41%
1941	1.755	202	1.956	610.542	0,32%
1942	2.048	274	2.322	574.349	0,40%
1943	2.135	341	2.476	655.539	0,38%
1944	3.749	307	4.056	741.129	0,55%
1945	4.095	385	4.480	757.366	0,59%
1946	4.703	635	5.338	789.575	0,68%
1947	5.085	484	5.569	834.639	0,67%
1948	5.776	533	6.309	953.332	0,66%
1949	7.380	546	7.926	1.018.784	0,78%
1950	8.188	644	8.832	1.093.075	0,81%
1951	8.875	719	9.594	1.001.620	0,96%



Años	Correspondencia urgente ordinaria	Correspondencia urgente certificada	Total urgente	Total correspondencia (servicio interior)	% urgente
1952	9.565	730	10.296	1.077.352	0,96%
1953	11.474	704	12.177	1.142.046	1,07%
1954	9.309	582	9.890	1.225.397	0,81%
1955	6.035	389	6.425	1.246.183	0,52%
1956	5.463	437	5.900	1.389.565	0,42%
1957	5.646	463	6.109	1.559.378	0,39%
1958	6.195	524	6.719	1.912.773	0,35%
1959	6.445	496	6.942	2.109.399	0,33%
1960	6.057	444	6.501	2.139.927	0,30%
1961	6.824	511	7.335	1.754.308	0,42%
1962	7.441	561	8.002	1.796.912	0,45%
1963	8.163	699	8.862	1.854.719	0,48%
1964	9.630	795	10.425	2.141.451	0,49%
1965	11.979	838	12.818	2.422.641	0,53%
1966	13.051	1.108	14.160	2.753.464	0,51%
1967	15.269	1.112	16.381	3.097.458	0,53%
1968	14.612	1.227	15.839	3.174.975	0,50%
1969	12.712	1.399	14.111	3.298.082	0,43%
1970	18.174	1.434	19.607	3.441.994	0,57%
1971	18.697	1.336	20.033	3.525.085	0,57%
1972	19.156	1.404	20.560	3.560.285	0,58%
1973	16.928	1.385	18.313	3.669.016	0,50%
1974	18.362	1.613	19.975	3.716.935	0,54%
1975	17.614	1.693	19.307	3.806.401	0,51%
1976	17.840	1.900	19.740	3.882.487	0,51%
1977	17.497	2.608	20.105	3.578.484	0,56%
1978	17.235	2.823	20.058	3.618.454	0,55%
1979	30.537	3.518	34.055	4.024.596	0,85%
1980	35.485	3.588	39.073	4.568.407	0,86%
1981	31.736	3.746	35.482	4.191.405	0,85%
1982	26.411	3.462	29.873	4.093.479	0,73%
1983	22.642	2.824	25.466	3.887.187	0,66%
1984	19.005	2.906	21.911	3.742.734	0,59%
1985	18.187	3.053	21.240	3.809.321	0,56%
1986	22.658	3.122	25.781	4.089.605	0,63%
1987	31.565	2.934	34.499	4.155.701	0,83%
1988	37.395	3.811	41.206	4.791.946	0,86%
1989	44.204	4.205	48.409	5.019.537	0,96%
1990	41.002	4.323	45.325	5.037.432	0,90%

Fuente: Anuario Estadístico de España, varios años. n.d.: no disponible

### APÉNDICE 3.3.

#### PAQUETERÍA POSTAL DE CORREOS Y TELÉGRAFOS (1940-1990) (MILLONES DE OBJETOS CIRCULADOS)

Años	Paquetes postales	Correspondencia total (servicio interior)	% Paquetes postales
1940	2,2	532,00	0,41%
1941	3,2	610,54	0,53%
1942	2,0	574,35	0,34%
1943	2,2	655,54	0,33%
1944	2,5	741,13	0,34%
1945	2,9	757,37	0,39%
1946	3,9	789,57	0,49%
1947	4,0	834,64	0,48%
1948	4,9	953,33	0,51%
1949	5,3	1.018,78	0,52%
1950	7,4	1.093,07	0,68%
1951	8,0	1.001,62	0,80%
1952	8,8	1.077,35	0,82%
1953	9,4	1.142,05	0,83%
1954	9,7	1.225,40	0,80%
1955	9,4	1.246,18	0,75%
1956	9,2	1.389,57	0,66%
1957	9,8	1.559,38	0,63%
1958	9,9	1.912,77	0,52%
1959	8,6	2.109,40	0,41%
1960	7,1	2.139,93	0,33%
1961	6,7	1.754,31	0,38%
1962	7,4	1.796,91	0,41%
1963	7,7	1.854,72	0,42%
1964	8,2	2.141,45	0,38%
1965	9,3	2.422,64	0,38%
1966	10,0	2.753,46	0,36%
1967	10,1	3.097,46	0,33%
1968	10,7	3.174,98	0,34%
1969	11,0	3.298,08	0,33%
1970	12,7	3.441,99	0,37%
1971	10,1	3.525,09	0,29%
1972	10,7	3.560,29	0,30%
1973	9,6	3.669,02	0,26%
1974	9,1	3.716,94	0,25%
1975	9,8	3.806,40	0,26%
1976	10,4	3.882,49	0,27%

Años	Paquetes postales	Correspondencia total (servicio interior)	% Paquetes postales
1977	10,7	3.578,48	0,30%
1978	10,7	3.618,45	0,30%
1979	11,8	4.024,60	0,29%
1980	12,4	4.260,69	0,29%
1981	13,4	3.906,47	0,34%
1982	11,8	3.869,33	0,30%
1983	11,3	3.887,19	0,29%
1984	13,1	3.742,73	0,35%
1985	10,6	3.809,32	0,28%
1986	10,7	4.089,61	0,26%
1987	8,3	4.155,70	0,20%
1988	8,2	4.791,95	0,17%
1989	12,2	5.019,54	0,24%
1990	13,3	5.037,43	0,26%

Fuente: Anuario Estadístico de España, varios años.

## APÉNDICES DEL CAPÍTULO 4

### APÉNDICE 4.1.

#### EVOLUCIÓN DE LOS LOCALES DE SEUR, EN VARIAS PROVINCIAS

##### a) Bilbao

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1970	Calle Labayru	14	Alquilado
1975	Plaza del Árbol	40	Alquilado
1978	General Salazar	200	Alquilado
1980	Calle Machín	500	Alquilado
1985	Calle Andrés Isasi	1.500	Comprado
1989	Polígono de Erletxe	4.000	Comprado
1990	Polígono Lezama Leguizamón	4.000	Comprado
1994	Polígono Lezama Leguizamón	12.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Pepe Fuentes (21 de marzo de 2011)

##### b) Burgos

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1981	General Dávila	50	Alquilado
1983	San Pedro de Cardena	400	Alquilado
1985	San Pedro de Cardena	700	Comprado
1987	De la Ribera	2.400	Comprado

Fuente: Entrevista a Ignacio Sanz Marcos (24 de febrero de 2011)

##### c) Cádiz

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Calle Cervantes, 16	n.c	Alquilado
1980	Zona Franca	330	Alquilado
1984	Zona Franca	1.800	Comprado
1996	Las Salinas	4.500	Comprado

Fuente: Entrevista a Antonio Manuel Alba (17 de febrero de 2011) n.c.: No consta

##### d) Ciudad Real

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1983	Juan de Ávila	30	Alquilado
1984	Quevedo	150	Alquilado
1985	Ctra. de Carrión	700	Comprado
1991	Ctra. de Carrión	1500	Comprado

Fuente: Entrevista a José Carlos Torres (8 de febrero de 2011).

#### e) Ferrol

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Avenida de la Paz	38	Alquilado
1983	Calle Orense	118	Comprado
1988	Polígono de la Gándara	525	Comprado
1993	Polígono de la Gándara	1106	Comprado

Fuente: Entrevista a Fernando Carreira (29 de abril de 2011).

#### f) Granada

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1979	Calle Sevilla	30	Alquilado
1981	Polígono Hurpe	250-300	Alquilado
1983	Polígono Hurpe	700	Alquilado
1987	Polígono de Asegra	1.500	Comprado
n.c	Polígono de Asegra	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Jesús Bravo Millán (7 de marzo de 2011)

#### g) Huelva

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1981	Calle Eucaliptus s/n	n.c	Alquilado
1984	Calle Santiago Apóstol	160	Alquilado
1985	Polígono Romeralejo	300	Comprado.
1986	Polígono Romeralejo	600	Comprado.
1993	Polígono de La Paz	2100	Comprado.
n.c	La Palma del Condado	n.c	Comprado.
2007	Polígono Agroalimentario	10.000 (parcela)	Comprado. Pendiente de construcción.

Fuente: Entrevista a Francisco Álvarez (17 de febrero de 2011) n.c.: No consta

#### h) Huesca

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1982	Manuel Ángel Ferrer	40	Alquilado
1983	n.c.	17	Comprado
1987	n.c.	77	Comprado
1988	Calle Agricultura	700	Alquilado
1993	Calle Agricultura	1200	Comprado
2011	Polígono Sepes	2550	Comprado

Fuente: Entrevista a Yolanda Salvador (9 de febrero de 2011) n.c.: No consta

#### i) León

Año de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Padre Isla	60	n.c.
1984	Fernández Ladreda	150	n.c.
1987	Avenida de Antibióticos	600	n.c.
1994	Polígono de Onzonilla	2.000	n.c.

Fuente: Entrevista a Miguel Lazo (10 de febrero de 2011) n.c.: No consta

### j) Lérida

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Clot de les Granotes	150	Alquilado
1982	n.c.	400	Comprado
1982	n.c	800	Comprado
1992	Ctra. Tarragona	3300	Comprado

Fuente: Entrevista a Abel Salvador (9 de febrero de 2011) n.c.: No consta

### k) Lugo

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Pilar Primo de Rivera	50	Alquilado
1981	Doutor Yáñez Rebolo	100	Alquilado
1982	Avenida de La Coruña	150	Alquilado
1989	Polígono Industrial O Ceao	1000	Comprado
1998	Polígono Industrial Do Ceao	2000	Comprado

Fuente: Entrevista a José Andrés Estévez (28 de abril de 2011).

### l) Pamplona

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m <sup>2</sup>	Local
1980	Plaza de Alcazar	15	Alquilado
n.c.	n.c.	80	Alquilado
1985	n.c.	600	Comprado
1990	Pol.Industrial Noain - Esquiroz	3200	Comprado

Fuente: Entrevista a José Ignacio Gabilondo (3 de febrero de 2011). n.c.: No consta

### m) Salamanca

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1980	n.c.	n.c	n.c
1983	Avenida de Villamayor	60	Alquilado
1983	n.c	300	Alquiler con opción a compra
1988	Polígono del Tormes	3.600	Comprado

Fuente: Entrevista a José Civantos (8 de marzo de 2011). n.c.: No consta

### n) San Sebastián

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1972	Avenida de Madrid	n.c	Alquilado
1975	Plaza de los Estudios	20-30	Alquilado
1985	Polígono Martutene	200-250	Comprado
n.c	Polígono Martutene	700	Comprado
1990	Polígono Martutene	6.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Javier Velayos Gutiérrez (21 de marzo de 2011) n.c.: No consta

#### o) Sevilla

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1975	Calle Méndez Casariego	n.c (*)	Alquilado
1978	Polígono de la Isla	200	Comprado
1981	Polígono de la Isla	1.000	Comprado
1992	Polígono de la Isla	10.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Rafael Cárabe (19 de julio de 2011) (\*) el local consistía básicamente en una mesa alquilada en un despacho de cosarios. n.c.: No consta

#### p) Tenerife

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1981	Calle Pintor Rivera	20	Alquilado
1982	Calle Albéniz	70	Alquilado
1984	Polígono de los Majuelos	600	Comprado
1991	Autopista de Santa Cruz a La Laguna	2.000	Comprado
n.c	Los Rodeos	10.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Manuel Valle (10 de marzo de 2011). n.c.: No consta

#### q) Valencia

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1973	Navarro Llorens	40	Alquilado
1977	Pérez Galdós	n.c.	Alquilado
1980	Pérez Galdós	400	Alquilado
n.c.	Ctra. de Madrid	1300	Alquilado
1990	Polígono del Jarro	8.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Pedro Cortés (7 de julio de 2011). n.c.: No consta

#### r) Valladolid

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m2	Local
1978	Galatea, 1	40	Alquilado
1981	García Valladolid	300	Alquilado
1984	Isabel La Católica	300	Alquilado
1984	Avenida de Gijón	400	Alquilado
1985	Fernández Ladreda	2.000	Comprado
2001	Polígono de San Cristobal	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Anacleto Fernández, Javier Fernández y Yolanda Fernández (28 de marzo de 2011).

#### s) Vitoria

Año aproximado de entrada	Ubicación	Tamaño en m²	Local
1980	Plaza de los Guardias	18	Alquilado
1983	Calle Libertad	200	Alquilado
n.c.	Polígono Industrial de Urtiasolo	600	Comprado
1990	Polígono Industrial de Urtiasolo	3000	Comprado

Fuente: Entrevista a Federico Reixa (14 de febrero de 2011) n.c.: No consta

**t) Zaragoza**

<b>Año aproximado de entrada</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tamaño en m2</b>	<b>Local</b>
1975	Paseo de Teruel, 22-24	70	Alquilado
1980	Camino de los Molinos, 14	350	Alquilado
1985	Don Juan de Aragón	280	Comprado
1985	Valdefierro	800	Alquilado
1986	Valdefierro	2500	Alquilado
1989	Carretera de Madrid	2600	Comprado

Fuente: Entrevista a Gumersindo Andía (14 de julio de 2011)



## APÉNDICE 4.2.

### CATÁLOGO DE SERVICIOS DE SEUR (2014)

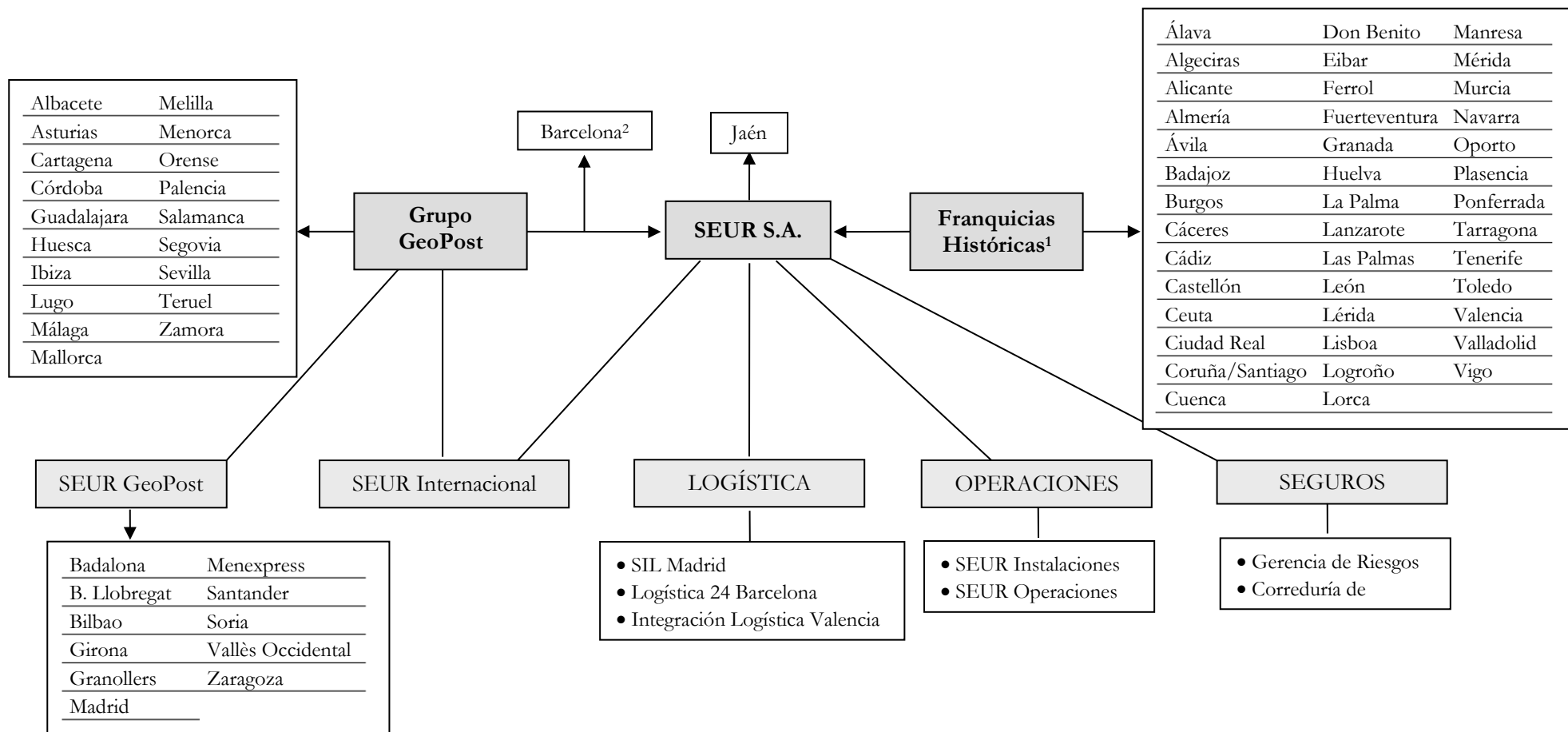
Ámbito	Servicio		Descripción
España y Portugal	SEUR Directo y Mismo Día		Entrega en el mismo día de la recogida.
	SEUR 8:30		Entrega antes de las 8:30 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 10		Entrega antes de las 10:00 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 13:30		Entrega antes de las 13:30 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 24		Entrega de la mercancía a lo largo del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR Islas	SEUR Canarias Aéreo	Entrega en un plazo de 48 a 72 horas hábiles después del día de la recogida
		SEUR Canarias Marítimo	Entrega en un plazo de 4 a 11 días
		SEUR Baleares	Entrega en un plazo de 24 a 48 horas hábiles
		SEUR Interinsular Canarias y Baleares	Servicio de transporte urgente entre islas, garantizando un plazo de entrega de 24 a 72 horas hábiles
		SEUR Madeira	Entrega en Madeira en un plazo de 24 horas desde Portugal y 48 horas desde España
		SEUR Azores	Entrega en Azores en un plazo de 24 horas desde Portugal y 48 horas desde España
Servicios Internacionales	Servicios aéreos	SEUR Courier	Servicio aéreo urgente internacional con tiempos de entrega garantizados (sólo documentación y paquetería de máximo 31 kg. por bulto)
		SEUR Classic Intercontinental	Envío de 3 bultos de 31 kg. de peso cada uno, a cualquier rincón del mundo
	Servicios terrestres	SEUR Classic	Transporte por carretera de un bulto de hasta 31,5 kg.
		SEUR Net Express	Transporte por carretera multibulto desde 5 kg. hasta 2,5 toneladas de peso, a cualquier parte de Europa, con tiempos de entrega garantizados
	SEUR Cargo	SEUR Cargo Plus	Servicio internacional puerta a puerta (pesos mínimos de 200 kg. a Europa y de 70 kg. al resto del mundo)
		SEUR Carga Aérea	Envíos de hasta 1500 kg. a cualquier aeropuerto del mundo
	SEUR Multimail		Envíos de grandes volúmenes de impresos y correspondencia internacional a cualquiera de los cinco continentes
	SEUR Servicios Especiales		Soluciones a medida del cliente
Productos de fidelización	SEUR Multidoc		Pack de 50 sobres rígidos para el envío de documentos, a tarifa reducida
	SEUR Multibox		Pack de 50 sobres flexibles para el envío de pequeños paquetes, a tarifa reducida
	SEUR Multipack		Pack de 50 albaranes para la posterior realización de envíos de paquetería, con importantes descuentos.

Ámbito	Servicio		Descripción
Servicios complementarios	SEUR Reembolso		Gestión de cobro en destino, en un plazo máximo de 24 horas en España y desde 48 horas en Portugal
	SEUR Sábado		Entrega de envíos en sábado (no festivos)
	SEUR Cambio		Servicio de sustitución de una mercancía por otra
	SEUR Comprobante de entrega		Servicio de confirmación de la correcta entrega de la mercancía en su destino
	SEUR Plus		Servicio que garantiza el transporte de la mercancía a través de un circuito especial, asegurando un mayor control y seguridad, sin tener que justificar el valor de su contenido
	SEUR Seguro Valor Declarado		Transporte de mercancías de gran valor, con un seguro a todo riesgo
	SEUR Gestión		Servicio que cubre trámites que exceden de la mera recogida y entrega de la mercancía
<i>eCommerce</i>	SEUR eSolutions		Solución integral enfocada a cubrir las necesidades del comercio electrónico en todas sus líneas: creación de tiendas <i>eCommerce</i> , transporte, logística y conexión del negocio <i>online</i> a través de servicios web.
Otros productos	SEUR Frío		Transporte de mercancías a temperatura controlada (entre 2 y 8 grados)
	SEUR Clinic Frío		Transporte de mercancía del sector clínico y farmacéutico
	SEUR B2C		Envíos a particulares
	SEUR Telefonía		Envío de teléfonos móviles, accesorios, tarjetas de recarga, etc. por un circuito de seguridad reforzada y con entrega garantizada al día siguiente hábil
	SEUR Mensajería		Servicio de mensajería de recogida y entrega inmediata
Logística integral	SEUR Logística de Producto		Servicio que cubre la totalidad de los procesos de la cadena logística del cliente
	SEUR Logística Promocional		Servicio de cobertura logística integral dirigido a campañas publicitarias o promocionales
Servicios de valor añadido	Servicio de atención al cliente	Página web <a href="http://www.seur.com">www.seur.com</a>	Toda la información relativa a productos y servicios, puntos de venta, facturas, comprobantes de entrega y tarifas de SEUR, así como el seguimiento de expediciones y la posibilidad de solicitar la recogida de envíos
		Tiendas SEUR	Extensa red de puntos de venta en todo el territorio nacional con unos horarios flexibles
		Servicio de atención telefónica	Atención personalizada a través de la línea 902101010
	Soluciones de integración de clientes	SEUR NET	Aplicación informática destinada a la generación de toda la documentación asociada a los envíos
		SEUR Office	Aplicación informática personalizada a medida de empresas que, por su actividad o características, la requieran
	Embalajes	Embalajes Estándar	Sobres y cajas adaptados a las necesidades de cualquier tipo de envío
		Embalajes Especiales	Completa gama de embalajes para el transporte de todo tipo de mercancías

Fuente: elaboración propia a partir de información facilitada por SEUR.

### APÉNDICE 4.3.

#### ESTRUCTURA DE SEUR (2014)



#### NOTAS:

1. Franquicias que están en manos de socios históricos entendiendo como tales a las empresas familiares que iniciaron o lanzaron el negocio en ese lugar.

2. Tiene más socios en su accionariado además de SEUR S.A. y SEUR GeoPost.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por SEUR